

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE MESTRADO**

LEONARDO BLUM DA SILVA

**ESTUDO SOBRE A EVASÃO DE CLIENTES DO SEGMENTO DA AGRICULTURA
FAMILIAR: O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira**

Porto Alegre

2021

LEONARDO BLUM DA SILVA

**ESTUDO SOBRE A EVASÃO DE CLIENTES DO SEGMENTO DA AGRICULTURA
FAMILIAR: O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Curso de Mestrado Profissional
em Gestão e Negócios da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Porto Alegre

2021

S586e Silva, Leonardo Blum da.
Estudo sobre a evasão de clientes do segmento da agricultura familiar : o caso de uma instituição financeira brasileira / por Leonardo Blum da Silva. – 2021.
100 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.
“Orientador: Dr. Luis Felipe Maldaner”.

1. Evasão de clientes. 2. Marketing de relacionamento.
3. Retenção de clientes. 4. Satisfação de clientes.
5. Crédito para agricultura familiar. I. Título.

CDU: 658.89:336.77

LEONARDO BLUM DA SILVA

**ESTUDO SOBRE A EVASÃO DE CLIENTES DO SEGMENTO DA AGRICULTURA
FAMILIAR: O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Conceito Final:

Aprovado em: 29 de setembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – Unisinos

Prof. Dr. Deivid Ileck Forgiarini – Escoop

Prof. Dr. Marcelo André Machado – Unisinos

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr. – Unisinos

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Bernardete Blum da Silva e Jorge Müller da Silva, pelos ensinamentos, e a minha esposa Flavia Zanini da Silva e minha filha Júlia Zanini da Silva, pelo apoio incondicional de sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, em especial à minha esposa Flavia e minha filha Júlia pelo suporte e apoio fundamental tanto na carreira como nestes pouco mais de 2 anos de estudos. Obrigado pela compreensão pelos momentos que não pudemos passear, viajar ou andar de bicicleta. Agradeço também aos meus pais que sempre me apoiaram e mostraram a importância e o valor do estudo, e foram compreensivos neste período que quase não nos vimos.

Agradeço também aos colegas de mestrado pelo auxílio e colaboração nesta construção, onde a troca de ideias e experiências nos proporcionou um crescimento ainda maior. E agradeço de forma especial aos colegas Alexandre Zago Weber, Ricardo Luis Sehn, Luiz Henrique Tesser e Vinicius Pizzolato, com os quais realizei a maioria dos trabalhos em grupo e foram fundamentais nesta caminhada.

Agradeço ainda aos professores do Mestrado Profissional de Gestão e Negócios Unisinos pelos ensinamentos e provocações que foram fundamentais para o nosso desenvolvimento superando muito as expectativas. Agradeço de forma especial ao Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner que, além de ter sido meu orientador sendo fundamental no desenvolvimento desta dissertação, também foi um dos principais responsáveis pela condução da turma especial de Mestrado Profissional voltada aos gestores da empresa onde trabalho.

Um agradecimento especial à minha equipe de trabalho na agência pelo esforço na manutenção dos resultados durante minhas ausências. Agradeço ainda aos meus líderes Pablo Damasceno Ribeiro e Alexandre Azeredo Terres que compreenderam minhas ausências para participação nas aulas e realização das entrevistas da pesquisa.

Finalizo agradecendo às pessoas ligadas à instituição estudada que me ajudaram com dicas e material, e também às pessoas que aceitaram ser entrevistadas e foram fundamentais para realização desta pesquisa.

RESUMO

A presente pesquisa buscou compreender o fenômeno de evasão de clientes e a redução do *market share* no crédito para agricultura familiar de uma instituição financeira brasileira que possui grande parcela do crédito para o agronegócio do país. O estudo foi realizado em municípios da região Norte do Estado do Rio Grande do Sul com grande vocação agrícola. Na região estudada ocorre forte predominância de pequenas propriedades, mantidas através do trabalho familiar, porém altamente produtivas e rentáveis, sendo responsáveis por grande parcela do PIB da região. Estes produtores são muito disputados pelas instituições financeiras e empresas que comercializam produtos para o agronegócio. É neste contexto de grande concorrência que se realizou a presente pesquisa com o objetivo principal de analisar os motivos que levam os clientes do segmento da agricultura familiar a evadirem da instituição financeira. Como objetivos específicos, identificar as vantagens competitivas dos concorrentes; identificar os fatores que geram satisfação aos clientes deste segmento; verificar as ações do Banco X para reter os clientes do segmento; propor ações que possam auxiliar na redução da evasão dos clientes. Como base teórica foram utilizados os conceitos do Marketing de Relacionamento, e Retenção e Evasão de Clientes, que deram suporte à análise dos conteúdos e auxiliaram o atingimento dos objetivos. A pesquisa utilizou como método o estudo de caso, com abordagem qualitativa de caráter exploratório, operacionalizada por meio da técnica de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante aplicação de Roteiros Básicos de Questões para 13 entrevistados (seis autoridades do agronegócio ligadas à agricultura familiar, sete clientes que deixaram de utilizar crédito agrícola na instituição). Para a análise dos dados foi realizada a codificação do material e tratamento dos resultados obtidos, bem como sua interpretação. Como resultados, foi encontrado um conjunto de fatores que levaram à evasão dos clientes. Entre eles a busca excessiva pela rentabilidade com baixo foco no cliente; desvantagem frente aos concorrentes na relação custo x qualidade do serviço oferecido; estratégia a nível nacional que gera desvantagem em relação aos concorrentes que atuam na região. O resultado desta dissertação pode ser usado para implementar ações para reduzir a ocorrência da evasão e melhorar a proposta de valor para os clientes do segmento estudado.

Palavras-chave: Evasão de Clientes; Marketing de Relacionamento; Retenção de Clientes; Satisfação de Clientes; Crédito para Agricultura Familiar.

ABSTRACT

This research sought to understand the phenomenon of customer evasion and the reduction of market share in credit for Family Farming of a Brazilian financial institution that has a large portion of credit for agribusiness in the country. The study was carried out in municipalities in the North of the State of Rio Grande do Sul with a great agricultural vocation. In the studied region there is a strong predominance of small properties, maintained through family work, but highly productive and profitable, accounting for a large portion of the region's GDP. These producers are highly sought after by financial institutions and companies that sell products for agribusiness. It is in this context of great competition that this research was carried out with the main objective of analyzing the reasons that lead customers in the family farming segment to evade the financial institution. As specific objectives, identify the competitive advantages of competitors; identify the factors that generate customer satisfaction in this segment; check Banco X's actions to retain the segment's customers; propose actions that can help reduce customer evasion. As a theoretical basis, the concepts of Relationship Marketing and Customer Retention and Evasion were used, which supported the content analysis and helped to achieve the objectives. The research used the case study as a method, with a qualitative exploratory approach, operationalized through the technique of in-depth individual interviews, with a semi-structured approach, by applying Basic Question Guidelines to 13 respondents (six agribusiness authorities linked to family farming, seven clients who no longer use agricultural credit at the institution). For data analysis, the material was coded and the results were processed, as well as their interpretation. As a result, a set of factors that led to customer evasion was found. Among them, the excessive search for profitability with a low focus on the customer; Disadvantage compared to competitors in the cost x quality of service offered; Strategy at a national level that creates a disadvantage in relation to competitors operating in the region. The result of this dissertation can be used to implement actions to reduce the occurrence of dropouts and improve the value proposition for customers in the studied segment.

Keywords: Customer Evasion, Relationship Marketing, Customer Retention, Customer Satisfaction, Family Farming Credit.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nuvem de palavras mais pronunciadas nas entrevistas	50
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Histórico do crédito Rural no Brasil.....	23
Quadro 2 – Finalidades do Crédito Rural.....	25
Quadro 3 – Classificação do porte do Produtor Rural pela RBA	26
Quadro 4 – Principais linhas de crédito para Agricultura Familiar – Ano Agrícola 2020/2021	28
Quadro 5 – Resumo Fundamentação Teórica.....	39
Quadro 6 – Agências pesquisadas e municípios atendidos.....	41
Quadro 7 – Entrevistas realizadas com autoridades da agricultura familiar	48
Quadro 8 – Entrevistas realizadas com clientes que evadiram do Banco X.....	49
Quadro 9 – Códigos criados através do <i>Software</i> Nvivo.....	49
Quadro 10 – Principais concorrentes na perspectiva das autoridades do agronegócio e clientes evadidos	52
Quadro 11 – Outras formas de financiamento.....	55
Quadro 12 – Relacionamento Pessoal e com a Comunidade.....	59
Quadro 13 – Custo de tarifas e produtos.....	63
Quadro 14 – Reciprocidade	65
Quadro 15 – Atendimento.....	68
Quadro 16 – Atendimento Telefônico.....	69
Quadro 17 – Burocracia.....	71
Quadro 18 – Agilidade.....	73
Quadro 19 – Conveniência.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de pequenas propriedades por município	42
Tabela 2 – Evolução do <i>share</i> do BB na região (R\$)	43
Tabela 3 – Evolução do <i>share</i> do BB na região (número de contratos).....	43

LISTA DE SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CGU – Controladoria Geral da União

CMN – Conselho Monetário Nacional

CNA - Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil

CONFEBRAS – Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito

CREAI - Carteira de Crédito Rural e Agroindustrial

CRM (*Customer Relationship Management*)

DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MCR – Manual do Crédito Rural

ONU – Organização das Nações Unidas

PRONAF (Programa Nacional de Agricultura Familiar)

SNCR – Sistema Nacional de Crédito Rural

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 AGRICULTURA FAMILIAR E O CRÉDITO RURAL.....	22
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	29
2.2.1 Marketing de Relacionamento em serviços	34
2.3 RETENÇÃO E EVASÃO DE CLIENTES	36
3 MÉTODO	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA	41
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	44
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	46
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	48
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	48
4.2 CODIFICAÇÃO NO <i>SOFTWARE NVIVO</i> ®	50
4.3. ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA EVASÃO DE CLIENTES.....	51
4.3.1 Concorrência.....	52
4.3.2 Outras formas de financiamento	55
4.3.3 Relacionamento pessoal e com a comunidade	59
4.3.4 Custo de tarifas e produtos	62
4.3.5 Reciprocidade.....	65
4.3.6 Atendimento.....	67
4.3.7 Atendimento Telefônico	69
4.3.8 Burocracia	71
4.3.9 Agilidade.....	73

4.3.10 Conveniência.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
5.1 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	77
5.1.1 Sistema de Pré-agendamento de Custeio.....	79
5.1.2 Plano de Tarifas Diferenciado para Agricultura Familiar	80
5.1.3 Cronograma de visita relacional e de prospecção	80
5.1.4 Demais sugestões e implicações.....	81
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	82
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	82
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXOS.....	94
ANEXO A – FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA	94
ANEXO B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	95
ANEXO C – PALAVRAS MAIS CITADAS NAS ENTREVISTAS	96
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTIDADES LIGADAS AOS PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR.....	99
APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA CLIENTES EVADIDOS DO SEGMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR	100

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro vem ocupando posição de destaque no cenário mundial e segue avançando acima da média global (CARVALHO, 2019). De acordo com a Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) “O agronegócio tem sido reconhecido como um vetor crucial do crescimento econômico brasileiro. Em 2018, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a R\$ 1,44 trilhão ou 21,1% do PIB brasileiro” (CNA, 2019, não paginado). O desempenho de 2018 representa um crescimento de 102% em relação ao realizados em 2008 (CEPEA, 2020). Ainda, segundo a CNA, em 2015 o setor empregava 1 a cada 3 trabalhadores brasileiros (CNA, 2019).

O aumento da área plantada, o investimento em tecnologia e as políticas públicas, que tem o crédito rural como principal instrumento, trouxeram ao Brasil não só a conquista da soberania alimentar, mas também a liderança na produção e nas exportações em diversos produtos (CNA, 2019; RAMOS; MARTHA JUNIOR, 2010).

Ao falar em soberania alimentar, verifica-se que a agricultura familiar é vital para a sua obtenção e manutenção, pois de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é justamente a agricultura familiar a principal responsável pela produção de alimentos para os brasileiros, visto que as grandes propriedades têm sua produção focada na grande escala e na monocultura, sendo boa parte destinada à exportação. Já as pequenas propriedades trabalham com a diversificação da produção de alimentos que são consumidos diariamente em nossas mesas (MAZARO, 2020).

No último censo agropecuário realizado no Brasil em 2017 pelo IBGE, observa-se que 77% das propriedades estão classificadas na agricultura familiar (IBGE, 2017). O relatório de avaliação realizado pela Controladoria Geral da União (CGU, 2020), mostra que 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes têm sua base econômica constituída pela agricultura familiar, que absorve 40% da população economicamente ativa do país em toda sua cadeia.

Mas para o desenvolvimento do agronegócio, faz-se necessária a utilização de políticas de apoio, sendo que o principal instrumento de política setorial é, sem dúvida, o Crédito Rural (BELIK, 2015). Isso porque a atividade agrícola se desenvolve em um ambiente de riscos e incertezas que podem afetar seu

desempenho, decorrente principalmente de problemas climáticos e de variação de preços (RAMOS; MARTHA JUNIOR, 2010).

O crédito rural teve início no Brasil em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Rural e Agroindustrial do Banco X (CREAI), e desde então o crédito rural (oficial) sofreu inúmeras transformações decorrentes das mudanças de orientação da política agrícola (BELIK, 2015). A principal transformação, certamente, foi o incentivo e desenvolvimento da agricultura familiar através da criação de um programa creditício direcionado exclusivamente a este público, chamado Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF) no ano de 1995, considerado um marco histórico nas políticas públicas para o campo (Banco X, 2009).

No início, o Banco X era o único Banco a financiar o agronegócio brasileiro, e embora ainda possua a maior participação de mercado neste segmento, este cenário tem sofrido inúmeras transformações nas últimas décadas (BELIK, 2015). De acordo com o Valor Econômico (2019, não paginado),

a participação do Banco X no mercado de crédito agrícola já chegou a 61% num passado recente. Hoje, segundo o BACEN, a instituição detém 57,4% de participação, considerando o saldo de sua carteira de agronegócio acumulada nos últimos 12 meses encerrados em dezembro de 2018, que é de R\$188,7 bilhões.

Atualmente, o cenário do mercado financeiro brasileiro, no qual o Banco X está inserido, caracteriza-se por uma grande disputa entre os 5 maiores bancos, que juntos concentram mais de 80% do mercado financeiro do país em 2019, conforme dados apresentados pelo Banco Central do Brasil, o BACEN (TEMÓTEO, 2020). Além disso, no Estado do Rio Grande do Sul temos o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL), que possui boa parcela do mercado financeiro do estado, e também atua no mercado do crédito agro. Mas, são as cooperativas de crédito as instituições que mais crescem no segmento e vêm se destacando ano após ano, tanto no crescimento da carteira de crédito, como na ampliação da base de clientes.

De acordo com a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (CONFEBRAS), até março de 2020, 864 cooperativas atuaram no mercado do cooperativismo financeiro brasileiro, atingindo um total de 11,8 milhões de associados (CONFEBRAS, 2020). Ao longo dos anos, a legislação que regula estas

instituições sofreu inúmeros aperfeiçoamentos, dando-lhes condições de desenvolvimento e disputa de mercado com as grandes instituições do país tanto que, se somados os números de todas as cooperativas seriam o 6º maior banco do país (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020). Na região estudada, destacam-se 3 cooperativas de crédito, a saber: Sicredi, Sicoob e Cresol.

Além das cooperativas, surgem no contexto como nova ameaça aos bancos tradicionais as *Fintechs*, empresas que investem em tecnologia para criar novos produtos e serviços, com menos burocracia e mais agilidade, melhorando a experiência dos clientes. Segundo relatório da KPMG, já existe o reconhecimento de empresas consolidadas do setor financeiro de que as *Fintechs* representam uma ameaça real ao modelo tradicional (KPMG, 2019).

Visualizando este cenário de competição das instituições financeiras e o potencial de consumo de linhas de crédito, bem como de outros produtos e serviços financeiros pelos clientes ligados ao agronegócio é que iniciamos o estudo que motiva este projeto de pesquisa: A evasão de clientes do segmento da agricultura familiar do Banco X.

Para entender este contexto, será feito um estudo aprofundado dos conhecimentos já existentes em marketing de relacionamento e evasão e retenção de clientes, aqui ligados à agricultura familiar, auxiliando na identificação e entendimento dos motivos que levam o Banco X a reduzir a parcela de mercado do crédito para a agricultura familiar das agências da Rede Carazinho, compreendendo 8 unidades situadas na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Este estudo servirá como amostra para identificar fragilidades na atuação da instituição, tanto a nível estadual como a nível nacional.

Empresas de serviços, como bancos, enfrentam forte concorrência, portanto reter clientes torna-se estratégia fundamental para manter vantagem sobre os concorrentes. No ambiente competitivo de negócio que temos hoje, perder clientes custa muito caro (NATARAJ; REJENDRAN, 2018). Estudos mostram que custa mais caro adquirir um novo cliente do que manter um existente (DE FRANCESCHI, 2019; GALLO, 2014; REICHHELD; SASSER JR, 1990).

Em pesquisa realizada por Reichheld e Sasser Jr. (1990) foram levantados pontos relevantes sobre a importância da gestão da retenção de clientes. A pesquisa revelou que o crescimento do resultado financeiro de uma organização está

diretamente ligado à redução da evasão de clientes. O estudo mostrou ainda que em agências bancárias, reduzir a evasão de clientes em 5% pode gerar um crescimento de 85% no resultado da organização (REICHHELD; SASSER JR, 1990).

O marketing de relacionamento tem sido amplamente utilizado como diferencial competitivo e mostra-se ferramenta eficaz para a retenção dos clientes, principalmente no setor de serviços (SILVA, 2010). Segundo Ahmad e Buttle (2001), o marketing de relacionamento trata da interação entre o prestador do serviço e o cliente e a busca da manutenção de relacionamentos duradouros.

A fidelização de clientes em um ambiente de grande competição, tal qual o setor bancário, apresenta inúmeros desafios, tornando fundamental conhecer o comportamento de troca dos clientes (KEAVENEY, 1995). Para Nataraj e Rejendran (2018), reter clientes existentes é uma das principais estratégias dos bancos na busca de obter vantagem nos negócios. Para manter clientes, os gerentes devem direcionar esforços no aumento da qualidade do seu relacionamento com os clientes.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A compreensão do fenômeno que gera a perda de clientes, a diminuição de negócios e a conseqüente perda de rentabilidade junto ao público da agricultura familiar são os principais motivadores deste estudo. Mas para entender o fenômeno como um todo, faz-se necessário compreender outros questionamentos como: O que leva um cliente buscar os concorrentes? Quem realmente são os concorrentes? Quais atributos são mais valorizados pelos clientes deste segmento? Qual a estratégia de marketing de relacionamento é adotada pela instituição junto a estes clientes? Os clientes estão satisfeitos com a forma de relacionamento com a instituição? A satisfação impede a evasão? A satisfação gera lealdade? Os custos de troca influenciam na lealdade? Existem fatores que geram insatisfação? Quais ações podem minimizar a evasão destes clientes? O fenômeno está centrado apenas na evasão dos clientes já existentes ou também existe dificuldade de renovação da base?

A redução da parcela de mercado ao longo dos anos observada na instituição estudada, além de pôr em risco a posição estratégica da instituição que é líder do segmento, leva a redução da base de clientes com perda de rentabilidade e do

resultado financeiro. A troca de provedor de serviços gera perdas expressivas para as empresas. Dessa forma, torna-se imprescindível entender porque os clientes trocam de provedor de serviços (BANSAL; TAYLOR; JAMES, 2005).

De acordo com De Franceschi (2018), “a perda ou abandono de clientes (*churn*), ainda que em uma perspectiva parcial (desidratação), representa impactos significativos aos resultados das organizações”. Sua pesquisa evidenciou que o desenvolvimento de ações de retenção pode contribuir significativamente para os resultados das empresas (DE FRANCESCHI, 2019). A diminuição da evasão em mercados competitivos como no setor bancário, passa pela adoção de uma estratégia efetiva de retenção, ao invés de somente buscar novos clientes ou clientes que pertencem a concorrência (GAUER, 2016).

Sendo assim, este estudo buscou investigar o seguinte problema de pesquisa: Por quê os clientes do segmento da agricultura familiar evadem-se do Banco X?

1.2 OBJETIVOS

Para que se possa responder ao problema de pesquisa foi estabelecido um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os motivos que levam os clientes do segmento da agricultura familiar evadirem-se da Instituição Financeira estudada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as vantagens competitivas dos concorrentes.
- b) Identificar os fatores que geram satisfação aos clientes do segmento da agricultura familiar.
- c) Elencar ações que possam auxiliar na redução da evasão dos clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A presente pesquisa se justifica pela importância estratégica do Banco X manter-se como líder de mercado no segmento do Agronegócio. Sendo assim, ao observarmos a redução do *market share* do crédito agro ao longo dos anos, temos como consequência imediata a perda de negócios e a redução da rentabilidade dos clientes deste segmento.

O Banco X foi pioneiro no financiamento ao agronegócio e ainda é o maior banco do agronegócio brasileiro, pois segundo o Valor Econômico (2019) a instituição detinha ao final de 2018 pouco mais de 57% total dos financiamentos do setor agrícola brasileiro. No entanto, ao longo dos anos vem sofrendo redução na sua participação, o que preocupa não apenas pela redução do crédito por si só, mas também pela desidratação da base e redução da rentabilidade. O fato torna-se ainda mais relevante quando observamos o demonstrativo de resultado da instituição, que em 2019 cerca de 60% do resultado obtido provem de operações de crédito (BANCO X, 2019). Soma-se a isso o fato que, boa parte dos clientes deste público tem potencial para consumo não só das linhas de crédito rural, mas também de outros produtos bancários, tais como: cheque especial, crédito pessoal, seguros, consórcios, entre outros, gerando impacto negativo também na receita sobre serviços.

Em relação à importância do segmento para a instituição, verificamos que o censo agropecuário de 2017 do IBGE aponta que 77% dos estabelecimentos agropecuários são classificados como sendo de agricultura familiar, e que ela é responsável por empregar 10,1 milhões de pessoas e corresponde a 23% da área de todos os estabelecimentos agropecuários (MAZARO, 2020). A região estuda é composta por 19 municípios de pequeno e médio porte, com predominância de pequenas propriedades, sendo a agricultura familiar essencial para economia da região (IBGE, 2017).

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa se mostra relevante para o estudo aprofundado da importância do uso do marketing de relacionamento para construção de relações duradouras e rentáveis com os clientes, e também na busca do entendimento do fenômeno de evasão, que ficou evidenciada ao longo desse estudo. De Francheschi (2019) desenvolveu um estudo com base nas modelagens

predictivas de *churn* (perda ou abandono de clientes), em uma análise específica no contexto do Banco X. Na conclusão de seus estudos, o autor afirma que a Instituição poderia perder, anualmente, R\$ 7 bilhões em cancelamentos de negócios, e/ou contratos, e por perda (evasão ou deserção) de clientes, o que reforça a relevância do estudo de tema dentro da instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AGRICULTURA FAMILIAR E O CRÉDITO RURAL

O agronegócio apresenta considerável importância para o desenvolvimento econômico e social brasileiro, sendo responsável por importante parcela do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, pelo equilíbrio da balança comercial, bem como por representativa parcela na geração direta e indireta de empregos.

A partir deste cenário, surge a agricultura familiar enquanto importante vetor de desenvolvimento social e econômico, contribuindo fortemente com a redução do êxodo rural e do abastecimento para a população. Segundo Macedo (2014), o Brasil vem ganhando cada vez mais espaço no setor agropecuário e a representatividade da pequena propriedade vem se mostrando significativa, em especial no que diz respeito à Região Sul do Brasil.

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2014),

A agricultura familiar deve exercer função cada vez mais importante na luta global contra a insegurança alimentar, uma vez que mais de 800 milhões de pessoas no mundo ainda não têm o devido acesso a alimentos saudáveis e nutritivos.

A ONU menciona ainda que, em 2014, as propriedades familiares eram responsáveis por cerca de 80% da produção de alimentos e 75% dos recursos agrícolas mundiais, figurando como agentes essenciais para o desenvolvimento sustentável e para a erradicação da insegurança alimentar (ONU, 2014).

Segundo o Censo Agropecuário realizado no Brasil em 2017 pelo IBGE, vemos que 77% das propriedades estão classificadas na agricultura familiar, com 67% da mão-de-obra total empregada na agropecuária do país. Estes estabelecimentos representam 23% da área plantada e também 23% de toda a produção agropecuária brasileira, chegando a R\$ 107 bilhões em faturamento anual no segmento. As regiões Norte e Sul têm maior representatividade da agricultura familiar no faturamento com o agronegócio, chegando a quase 40% do faturamento. (IBGE, 2017). A CGU apontou, no seu relatório de avaliação realizado em 2020, que 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes tem sua base econômica

constituída pela agricultura familiar, a qual absorve 40% da população economicamente ativa do país em toda sua cadeia (CGU, 2020).

Mas, para o desenvolvimento do agronegócio, faz-se necessária a utilização de políticas de apoio, sendo que o principal instrumento de política setorial é, sem dúvida, o Crédito Rural (BELIK, 2015). Isso porque a atividade agrícola se desenvolve em um ambiente de riscos e incertezas que podem afetar seu desempenho, decorrente principalmente de problemas climáticos e de variação de preços ocasionados pela relação produção/demanda ou decorrente das políticas agrícolas e comerciais dos países desenvolvidos que geram alta volatilidade nos preços das principais *commodities* (RAMOS; MARTHA JUNIOR, 2010).

Sendo o crédito rural é a principal ferramenta para a diversificação de atividades agrícolas nas propriedades familiares, possibilitando o empreendedorismo através do processamento e agroindustrialização dos alimentos produzidos pela agricultura familiar, bem como atendendo as exigências mercadológicas, a exemplo do bem-estar animal e de adoção de práticas conservacionistas para que cada vez mais a produção de alimentos e a preservação do meio ambiente estejam em equilíbrio (AVELAR; STAMM, 2019; BELTRAME, G.; PEREIRA, 2019; RAMOS; MARTHA JUNIOR, 2010).

Quadro 1 – Histórico do crédito Rural no Brasil

1885	Criação Penhor Agrícola	Foi o início da institucionalização do crédito rural no Brasil.
1937	Criação CREAL (Carteira de Crédito Rural e Agroindustrial do Banco X)	Representou a primeira ação concreta em prol da institucionalização da política governamental do crédito rural no Brasil, cuja operacionalização ficou a cargo do Banco X.
1965	Criação SNCR (Sistema Nacional de Crédito Rural)	Instituído pela Lei 4.829/65, com finalidade principal de financiar a produção agrícola, estimular a formação de capital e, proporcionar a modernização do setor agrícola e beneficiar pequenos e médios produtores.
1967	Res CMN 69/1967	Determinou que 10% dos depósitos à vista do sistema bancário deveria ser destinado ao crédito agropecuário.
Década	Criação Conta Movimento do Bacen	Objetivo de evitar descompasso entre

1970	no Banco X	disponibilidade de recursos e necessidade de financiamento.
1994	Criação da CPR – Cédula de Produto Rural	Título que representa uma promessa de entrega futura de um produto agropecuário, funcionando como um facilitador na produção e comercialização rural.
1995	Proger Rural – Programa de Geração de Emprego e Renda Rural	Criado com o objetivo de desenvolver as atividades rurais e o fomento à geração de trabalho, emprego e renda dos micro e pequenos negócios rurais.
1995	PRONAF – Programa Nacional do Fortalecimento da Agricultura Familiar	Objetivo era financiar, com taxa de juros diferenciadas as atividades agropecuárias exploradas pelo pequeno produtor rural e sua família.
2002	MODERFROTA	Linha do BNDES para modernização da frota de tratores, implementos e colheitadeiras. A partir do moderfrota foi criada uma série de programas de investimento para produtores rurais.
2004	Títulos de Crédito para o Agronegócio	Possibilitam a captação de recursos no mercado de crédito privado, no âmbito dos mercados financeiro e de capitais, além de configurar modalidade de investimento adicional ao público investidor.
2008	Pronaf Mais Alimentos	Foi criado com o objetivo de fomentar a produção de alimentos e incrementar a produtividade da agricultura familiar.
2009	PNHR – Programa Nacional de Habitação Rural	Criado com a finalidade de possibilitar a agricultor familiar e trabalhador rural o acesso a moradia digna no campo.
2010	Pronamp	Foi criado em junho de 2010 para promover o acesso ao crédito para produtores classificados como da “classe média rural” e substituiu o Proger Rural.
2019	Pronaf Mais Alimentos – Casa de Moradia	Facilitou o acesso à linha de crédito para construção ou reforma de moradia rural para o agricultor familiar.

Fonte: elaborado pelo autor com base (RAMOS; MARTHA JR, 2010; BRASIL, 2021)

O início do crédito rural brasileiro ocorreu em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Rural e Agroindustrial (CREAI) do Banco X, e desde então foi um dos alicerces da política agrícola brasileira, sendo que ao longo dos anos sofreu inúmeras transformações decorrentes das mudanças de orientação da política agrícola e da economia. A edição da Lei nº 492 foi o primeiro passo do governo na concessão de recursos ao setor agrícola, regulamentando o penhor agrícola e a cédula pignoratícia e foi a Lei nº 492 que deu condições para criação da CREAI (BELIK, 2015; RAMOS; MARTHA JR, 2010).

Na década de 1970 cerca de 84% dos recursos provinham das autoridades monetárias, em especial o Banco X que era a principal fonte de recurso para o crédito rural em virtude da Conta Movimento mantida pelo Banco Central junto à instituição. Porém, a Conta Movimento ganhou proporções gigantescas na expansão da oferta monetária, gerando forte pressão inflacionária, levando a sua extinção em 1986 (COELHO, 2001).

Atualmente, a regulamentação do crédito rural no Brasil está contida no Manual do Crédito Rural (MCR), que codifica as normas aprovadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e é divulgado no BACEN. O MCR deve ser seguido por todos os beneficiários e as instituições financeiras que operam no Sistema Nacional de Crédito Rural, o SNCR (RAMOS; MARTHA JUNIOR, 2010). A criação do SNCR foi fundamental na consolidação do crédito rural no Brasil, pois o orçamento fiscal da União passou a ser fonte oficial de recursos (COELHO, 2001).

O quadro 2 ajuda-nos a entender um pouco mais o crédito rural, demonstrando suas principais finalidades, conceitos e aplicabilidades.

Quadro 2 – Finalidades do Crédito Rural

Custeio	financiar as despesas normais da exploração da atividade agrícola e pecuária, neste caso sendo também consideradas a apicultura, a avicultura, a piscicultura, a sericultura, a aqüicultura e a pesca artesanal.
Investimento	financiar, predominantemente, verbas para inversões fixas e semifixas em bens e serviços cujos desfrutes se realizam no curso de vários períodos e relacionados com a atividade agropecuária.
Comercialização	financiar recursos destinados, isoladamente, ou como extensão do custeio, a cobrir despesas próprias da fase sucessiva à coleta da produção, sua estocagem, transporte ou aguardar valorização da produção.

Industrialização	financiar a industrialização de produtos agropecuários, quando efetuada por cooperativas ou pelo produtor na sua propriedade rural.
------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base no MCR – Bacen

Todos os anos o Governo Federal e o Ministério da Agricultura divulgam as principais regras que deverão ser seguidas pelas instituições financeiras da contração das operações de crédito daquele ano agrícola. Considera-se ano agrícola, para efeito do crédito rural, o período de 1º de julho de cada ano a 30 de junho do ano seguinte. Por isso, o plano safra sempre é divulgado com dois anos, da seguinte forma: Plano Safra 2019/2020, Plano Safra 2020/2021, e assim por diante. (BRASIL, 2021).

O plano safra define premissas como taxa de juros que serão praticadas em cada linha, limite máximo para financiamento em cada linha de crédito, prazo para pagamento, classificação do porte dos produtores de acordo com a Renda Bruta Anual (RBA), entre outros.

O quadro 3 nos mostra a classificação do porte do produtor rural em função da sua renda, de acordo com plano safra 2020/2021. É por ele que as instituições verificam qual linha de crédito o produtor terá acesso dentro daquele ano agrícola.

Quadro 3 – Classificação do porte do Produtor Rural pela RBA

Porte	RBA – Renda Bruta Anual
Pequeno Produtor	Até R\$ 415 mil
Médio Produtor	Superior a R\$ 415 mil a até R\$ 2 milhões
Grande Produtor	Superior a R\$ 2 milhões

Fonte: elaborado pelo autor com base no Plano Safra 2020/2021.

Em se tratando de agricultura familiar, a principal transformação, certamente foi o incentivo ao seu desenvolvimento através da criação de um programa creditício direcionado exclusivamente a este público, chamado PRONAF (Programa Nacional da Agricultura Familiar), conforme relata o Banco X em seu Workshop Agricultura Familiar de 2009:

O principal programa do Governo Federal de apoio a este importante segmento é o Pronaf - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, criado em 1995 e considerado um marco na história das políticas públicas para o campo, pois reconhece as especificidades do agricultor

familiar na busca de alternativas que possam atendê-lo de forma diferenciada.

Desde sua criação, o Banco X tem papel de destaque como maior parceiro da agricultura familiar e principal agente financeiro desse Programa, com uma carteira de empréstimos de mais de R\$ 15 bilhões, o que corresponde a cerca de 70% do total destinado ao segmento no Sistema Financeiro Nacional, acessível em mais de 4,8 mil municípios brasileiros. (BANCO X, 2009).

O programa foi criado a partir de uma forte reivindicação dos pequenos agricultores, que pediam uma política pública que financiasse as atividades da agricultura familiar com taxas de juros diferenciadas e que promovesse o desenvolvimento rural sustentável. Seu objetivo principal é fortalecer a agricultura familiar, por meio do financiamento subsidiado de serviços agropecuários e não agropecuários desenvolvidos na unidade familiar, garantindo o desenvolvimento destes agricultores, com segurança e melhor qualidade de vida, pois estimula a geração de renda e melhora o uso da mão de obra familiar. Há mais de 25 anos, o PRONAF é ferramenta fundamental para a agricultura familiar, pois possibilita a estruturação, o desenvolvimento, o acesso à tecnologia, a modernização e a automação do trabalho nas propriedades (FETAEP, 2019).

Para ter acesso ao Pronaf, o agricultor familiar precisa possuir a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), que é emitida por órgão credenciado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário. A DAP é o principal documento para identificação do agricultor familiar e somente com ela poderá ter acesso às políticas públicas destinadas a agricultores familiares enquadrados no Pronaf (BRASIL, 2021).

O órgão responsável pela emissão também é responsável pela apuração da renda bruta que deve ser registrada na DAP. Ela deve ser emitida no município de localização do imóvel do agricultor familiar que deve ter área inferior a 4 módulos fiscais. Pode ser emitida apenas uma DAP por unidade familiar, a chamada de DAP principal, sendo ela gratuita e tem validade de 2 anos (FETAEP, 2019).

Com a DAP vigente o agricultor familiar pode ter acesso a linhas de crédito diferenciadas no âmbito do Pronaf. O quadro 4 nos mostra as modalidades mais utilizadas pelos agricultores e suas principais características.

Quadro 4 – Principais linhas de crédito para Agricultura Familiar – Ano Agrícola 2020/2021

Linha	Finalidade	Limite (R\$)	Juros	Prazo/Carência
Custeio				
Pronaf Custeio	Financiamento das despesas de custeio da produção agrícola e pecuária e da aquisição de animais para recria e engorda.	Até 250.000,00 por mutuário/ano agrícola	De 2,75% a 4% a.a.	<p>Agrícola:</p> <ul style="list-style-type: none"> - açafreão e palmeira real: até 03 anos; - culturas bienais: 02 anos; - Culturas permanentes: 14 meses; - Demais culturas: até 12 meses. <p>Pecuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aquicultura: 2 anos; - Gado de engorda: 6 meses; - Gado recria extensivo: 02 anos. <p>Demais atividades: até 12 meses.</p>
Investimento				
Pronaf Mais Alimentos	Implantação, ampliação ou modernização da estrutura de produção, beneficiamento, industrialização e de serviços, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas.	<p>Suinocultura, fruticultura, avicultura, aquicultura e carcinicultura: até 330.000,00</p> <p>Demais casos: até 165.000,00</p>	De 2,75% a 4% a.a.	<p>Até 05 anos / Até 01 ano de carência: caminhonetes de carga e motocicletas adaptadas à atividade rural;</p> <p>Até 07 anos/ Até 14 meses de carência: aquisição de tratores e implementos associados, colheitadeiras e plataformas de corte, máquinas agrícolas autopropelidas para pulverização e adubação;</p> <p>Até 10 anos / Até 03 anos de carência: demais empreendimentos</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base no Plano Safra 2020/2021.

Além das linhas descritas no quadro 3, o Plano Safra 2020/2021 traz mais linhas de crédito no âmbito do Pronaf, que são menos utilizadas na região. Entre elas temos dentro da finalidade custeio o Pronaf Custeio Grupo A/C. Na finalidade de comercialização temos o Pronaf Agroindústria Industrialização. Assim, destinado

a operações de investimento temos as linhas Pronaf Agroindústria, Pronaf Cotas-Partes, Pronaf Programas Especiais Semiárido, Pronaf Programas Especiais Jovem, Pronaf Florestal, Pronaf Agroecologia, Pronaf Mulher, Pronaf Bioeconomia (BRASIL, 2020).

No ano de 2019, o anúncio do plano safra 2019/2020 trouxe uma excelente novidade, pois os integrantes da agricultura familiar passaram a contar com uma linha de crédito para a construção ou reforma de casas rurais. A medida era muito aguardada e foi um grande avanço para que o agricultor familiar possa melhorar ainda mais sua propriedade, aumentando o conforto e a qualidade de vida de toda a família (FETAEP, 2019).

Estudo realizado por Avelar e Stamm (2019) revelou que o crédito para Agricultura Familiar, realizado através do Pronaf, gera reflexos positivos em todos os setores da economia. Para os autores fica clara a existência de uma relação positiva entre o volume de créditos do programa e um o crescimento econômico da região Oeste do Paraná, onde foi desenvolvida a pesquisa. Embora o Pronaf seja destinado ao setor primário, proporciona crescimento também aos setores da indústria e serviços, gerando impactos positivos no PIB, emprego e renda, e receita tributária dos municípios com vocação agrícola (AVELAR; STAMM, 2019).

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Sheth e Parvatiyar (1995), o marketing de relacionamento aparece como um fenômeno recente, mesmo que as práticas de marketing orientado para a relação entre a empresa e seus clientes existam desde o período pré-industrial. O marketing de relacionamento é oferecido como um novo paradigma, pois passa a considerar a troca relacional. Desperta para a necessidade de mudança de foco, onde as empresas deixam de trabalhar apenas ações de curto prazo, cujo foco está na maximização da venda, e passam a contemplar um objetivo de construção de longo prazo (BERRY; ZEITHAML; PARASURAMAN, 1983; GUMMESSON, 1998; KOTLER, 1991; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994).

Além disso, outros fatores, como os vínculos estabelecidos entre lealdade e lucratividade do cliente, bem como as melhorias tecnológicas na identificação e

rastreamento de clientes, contribuíram para o crescente interesse no marketing de relacionamento (BERRY, 1995; SHETH, 2002). Assim, o marketing de relacionamento representou uma mudança das trocas transacionais para as relacionais (HUNT; MORGAN, 1994) e de atrair clientes para satisfazê-los e mantê-los (BERRY, 1995).

Da mesma forma, os pesquisadores tornaram-se cada vez mais interessados, não apenas nos fatores que levaram às trocas, mas também naqueles que mantinham relacionamentos, como benefícios no relacionamento, valor do relacionamento (RAVALD; GRÖNROOS, 1996), confiança e compromisso (HUNT; MORGAN, 1994). Atualmente, o marketing reconhece mais do que nunca a existência de múltiplos relacionamentos e redes de relacionamentos entre diferentes atores (GUMMESSON, 2008; LUSCH; VARGO, 2014; MAGLIO; SPOHRER, 2008). Essa mudança para a economia em rede é parcialmente devida às novas tecnologias, parcialmente à visão mais ampla sobre o fenômeno dos relacionamentos.

O marketing de relacionamento é considerado na atualidade uma ferramenta fundamental para a permanência e desenvolvimento de uma organização. Estimuladas pela crescente concorrência e desenvolvimento tecnológico, as ações de marketing de relacionamento visam estreitar a ligação entre empresa e cliente. Buscam através da sua fidelização a elevação da rentabilidade a partir de uma série de negociações com este cliente ao longo do tempo (ALVES; REQUENA, 2014).

De acordo com Campos e Santos (2017), para se manterem competitivas e expandirem seus negócios, as organizações têm investido cada vez mais no marketing de relacionamento, pois a ferramenta visa criar vínculos de fidelidade com o cliente tornando-o mais satisfeito. Porém, se uma empresa adotar uma abordagem de marketing de relacionamento, muitas atitudes, comportamentos e estruturas existentes terão que ser repensadas (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994).

A *American Marketing Association* define o conceito de administração de marketing como o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de satisfazer metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2011). De acordo com Campos e Santos (2017, p.1),

as grandes transformações advindas da globalização implicaram no surgimento de um novo conceito de marketing, havendo uma transição de foco do produto para o cliente. Essa nova abordagem é orientada para o conhecimento das necessidades do cliente, bem como a formação e manutenção de relacionamentos com os mesmos.

O marketing de relacionamento surge com uma resposta às transformações no ambiente, permitindo as empresas conhecerem melhor seus clientes e adaptar sua oferta às necessidades individuais. O foco na criação de relacionamentos duradouros baseia-se na premissa de que conquistar novos clientes é muito mais oneroso que manter e estimular a base de clientes valiosos (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

Podemos definir o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e, em organizações multisserviços, o aumento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deve ser vista como um passo intermediário no processo de marketing e solidificação de relacionamentos, transformando clientes em leais consumidores e servi-los é de fato marketing (BERRY, 1995).

O marketing de relacionamento é um desafio que compromete a empresa integralmente e todos devem estar sintonizados com os objetivos propostos, as condições que lhes são requeridas e suas implicações para a empresa. Esta precisa ampliar sua capacidade de aprendizagem do mercado para fortalecer a posição competitiva, o que implica redirecionar aspectos e clima organizacional (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Para Stone *et al.* (2001), marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui, e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa.

Vários são os autores que têm enriquecido com contribuições para o conceito de marketing de relacionamento, porém todos convergem para a ideia de atender cada vez melhor as necessidades dos clientes buscando um relacionamento duradouro de longo prazo, que conduza à fidelização e aumento do volume de negócios, e conseqüentemente lucratividade.

Berry (2001) acrescentava a este contexto a crescente pressão social pela ética, qualidade nos produtos e serviços, melhores condições ambientais e

segurança, buscando privilegiar as relações de médio e longo prazo, com benefícios mútuos, tanto para os atuais clientes como para clientes potenciais.

De acordo com Bretzke (2001), o relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de marketing de relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Na visão de Churchill Jr. e Peter (2000), para que uma empresa possa suprir as expectativas e necessidades dos consumidores deve haver uma compreensão profunda acerca dos aspectos que motivam os clientes ou daqueles que podem afastá-los dos produtos ou serviços oferecidos.

Com as mudanças que ocorrem diariamente no mercado e com o acesso à informação, os consumidores tornaram-se mais exigentes e conscientes das suas escolhas. Para tanto, é dever das organizações, além de prospectar clientes, fidelizá-los, para construir relações duradouras (THOMAS, 2019).

Vavra (1993) coloca que as empresas focadas em conquistar novos clientes, concentram seus esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais, mas frequentemente negligenciam os atuais clientes. Estas organizações assumem que o apoio ou patrocínio dos clientes atuais permanece, o valor deles para a empresa é esquecido e a sua contribuição para o lucro é tida como certa. Presume-se que a satisfação do cliente atual continue. Muitas organizações falham na sua manutenção e quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferência acabam por gerar a evasão de clientes.

O marketing de relacionamento fundamenta-se na contínua avaliação dos seus resultados da organização. Dessa forma, faz-se essencial medir indicadores como a satisfação, que pode ser considerada um fator determinante no sucesso de qualquer tipo de organização. Quando se encontra satisfeito, o cliente é menos influenciado pelo preço e tende a estabelecer relacionamentos mais duradouros, transmitindo uma imagem positiva da empresa a outras pessoas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Kotler (2011) afirma que a satisfação é a chave para a retenção de clientes e deve ser constantemente avaliada pela empresa, pois um cliente altamente satisfeito é fiel por mais tempo, fala da empresa de forma favorável, atenta-se menos para

propagandas e marcas concorrentes e oferece à empresa ideias sobre produtos e serviços. Segundo Corrêa e Caon (2012), para conquistar clientes fiéis e retidos é preciso ofertar um pacote de valor que os torne mais do que meramente satisfeitos. Isso se deve ao fato de que um cliente simplesmente satisfeito não necessariamente se tornará fiel e muito menos um “vendedor” do serviço.

Uma pequena queda na satisfação plena pode implicar enorme queda na fidelidade. É necessário, portanto, não apenas criar satisfação, mas também encantamento, uma vez que a perda de um cliente significa mais do que perder uma única venda, mas a perda de todo o valor em compras que ele faria ao longo de sua vida (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Conforme Kotler e Keller (2012) para ser capaz de oferecer valor superior ao cliente e expandir suas vendas e lucros, as empresas precisam investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes bem como nas formas de retê-los para ampliar o volume de negócios. Para obter um aumento substancial do potencial de lucro, faz-se necessário estabelecer um gerenciamento adequado do relacionamento entre o cliente e a empresa, o que pode ser feito por meio da utilização das estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*).

Sheth e Parvatiyar (2000) afirmam que o CRM é um instrumento de análise e de processamento e distribuição de informações dos clientes, bem como das atividades de marketing da empresa. O CRM é utilizado com frequência para descrever soluções de base tecnológica para o relacionamento entre a empresa e seus clientes, por ser capaz de automatizar a força de vendas, bem como realizar o processamento sistemático de dados com o comportamento de compra e propensão de consumo de um nicho, segmento ou cliente, tratado de forma individualizada (LAU, 2011).

Define-se CRM de uma forma mais ampla, porém sintetizada, como sendo uma estratégia que envolve tecnologia de informação, processos de negócios e atitude empresarial que somam forças para gerar diferencial competitivo por meio de relacionamento com os clientes (XAVIER; DORNELAS, 2006).

2.2.1 Marketing de Relacionamento em serviços

A ascensão do marketing de relacionamento estava intimamente ligada ao crescimento do setor de serviços caracterizado por relacionamentos de longo prazo com o cliente, foco na participação da interação cliente-empresa. Consequentemente, os pesquisadores sugeriram que o marketing de relacionamento representaria uma mudança de paradigma no marketing (BERRY, 1983; GUMMESSON, 1997; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994).

Autores apontam que um fator final responsável pelo crescimento do marketing de Relacionamento foi a informatização nos setores de serviços, como companhias aéreas, bancos, serviços públicos e serviços de telefonia, todos comercializados diretamente aos usuários finais, diferentemente das empresas e indústrias de bens de consumo embalados. Isso gerou enormes dados sobre o uso no nível do cliente individual, oferecendo uma oportunidade significativa para pesquisas analíticas, incluindo mineração de dados e insights do consumidor (ANDERSON; NARUS, 1991; SHAPIRO; MORIARTY, 1980; SHAPIRO, 1988).

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para a participação do mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações podem arcar atualmente. E, mesmo que este nível seja viável, é questionável seu valor para atrair novos clientes.

Competir neste novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo, pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil é manter estes comprando regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Logo, a retenção destes é mais importante do que a atração de clientes (VAVRA, 1993).

As mudanças que vêm ocorrendo no mercado bancário brasileiro são evidentes e certamente serão passíveis de inúmeros estudos nos próximos anos por se tratar de mercado bilionário e em expansão. Pôde-se observar nos últimos anos um incremento da concorrência de bancos tradicionais e das *Fintechs*.

Gupta (2014, p. 3) defende que “uma das tarefas fundamentais de uma empresa é entender as necessidades de seus clientes é criar produtos e serviços que satisfaçam esses clientes ou até os encantem”. A proposta de valor ao cliente deve ser utilizada pela empresa como uma ferramenta estratégica, pois tem um papel crítico na comunicação da maneira que esta pretende fornecer valor aos seus clientes (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

A satisfação do cliente pode ser utilizada para mensurar, em parte, o sucesso da estratégia de melhoria da visão de valor para o cliente. Quanto maior sua satisfação com a instituição e o atendimento que lhe é prestado, maior a probabilidade de que mais negócios sejam realizados entre eles e maior valor tem para o cliente a instituição (GALE; GALE; WOOD, 1994; GUPTA, 2014).

Desse modo, como identificado no estudo de Ahmad e Buttle (2001), o marketing de relacionamento está amparado pela interação entre a instituição financeira e o cliente e na manutenção dos relacionamentos de longo prazo com ênfase na retenção de clientes, que por sua vez, compreende uma potencial estratégia de gerenciamento de marketing.

A chave para o sucesso nos negócios é construir e manter fortes relacionamentos com os clientes (BERGERON, 2002). De acordo com Boonlertvanich (2019), para garantir a satisfação, confiança e lealdade do cliente, os bancos devem se concentrar na qualidade do serviço. Cada vez mais, modelos abrangentes de qualidade de serviço bancário identificaram os principais antecedentes da lealdade do cliente, incluindo modelos hierárquicos e multidimensionais de qualidade de serviço e outros fatores que influenciam a referida lealdade. A compreensão desses antecedentes ajuda os gerentes a melhorar o desempenho financeiro das organizações. Diante da concorrência de empresas não bancárias e de *fintech*, os bancos devem reter clientes existentes e atrair novos. Melhor qualidade de serviço fortalece a satisfação do cliente, o que acaba influenciando a lealdade deste, por exemplo, a intenção de recompra, boca a boca e recomendações para novos clientes (CRITCHLOW *et al.*, 2000; GALLARZA *et al.*, 2011).

A maioria das pesquisas sobre lealdade à qualidade do serviço explica apenas as relações entre qualidade, satisfação, confiança e lealdade. Entretanto, o aumento do foco na aquisição de mais clientes do banco principal (clientes que

usam o banco como seu principal banco operacional para contas transacionais, depositando a maior parte de sua riqueza e comprando todos os outros produtos financeiros) requer um exame do papel moderador dos principais status do banco no modelo de qualidade de serviço e lealdade (BOONLERTVANICH, 2011).

De acordo com Tseng (2019), a satisfação dos clientes é crucial para o sucesso das empresas de serviços. Em seu estudo foi verificado que o comportamento dos trabalhadores de serviços financeiros tem papel crucial na satisfação dos clientes. O autor ainda apontou que existe grande relação entre três tipos de comportamento dos trabalhadores de serviços financeiros, ou seja, orientação ao cliente, etiqueta e criatividade e satisfação do cliente. A relação entre orientação ao cliente e satisfação do cliente é considerada valiosa para as empresas de serviços, pois mantém expectativas positivas dos clientes e leva a um relacionamento mais harmonioso entre trabalhadores e clientes (FRAMBACH; FISS; INGENBLEEK, 2016).

2.3 RETENÇÃO E EVASÃO DE CLIENTES

O mercado mundial está cada vez mais competitivo. No entanto, a melhor forma de conseguir reter este cliente é oferecendo um atendimento diferenciado e de excelência, com valorização e reconhecimento, sendo essa uma estratégia importante para a retenção (MILAN *et al.*, 2015; VAVRA; PRUDEN, 1995).

Os primeiros estudos sobre retenção de clientes ocorreram há cerca de 30 anos com Reichheld e Sasser Jr. (1990), onde apontaram a necessidade efetiva da gestão da retenção de clientes, mostrando seus impactos na lucratividade e na rentabilidade das organizações. A retenção de clientes é definida por (GUPTA *et al.* 2006) como a probabilidade de um cliente voltar a comprar ou utilizar um serviço de uma empresa ao longo do tempo.

Quando se tem uma retenção de clientes alta, no entanto, é possível contar com a presença destes consumidores para o próximo mês, o que ajuda no planejamento de gastos, evitando déficits e, conseqüentemente a retenção de clientes pode ser considerada como a chave para o sucesso do mercado (AKINTUNDE, 2016; VAVRA; PRUDEN, 1995).

Na percepção de Kay (2011), existem dois tipos de ações para a retenção de clientes no setor bancário: i) as ações direcionadas para evitar que os clientes migrem para outra empresa e; ii) as ações direcionadas para fazer com que os clientes permaneçam na empresa fidelizando os clientes.

Cardoso (2007) afirma que “Conquistar a fidelidade do cliente é, cada vez mais, o desafio de empresas e profissionais preocupados não só com a sua própria sobrevivência no mercado. Alcançar este objetivo, entretanto, requer uma série de cuidados”. Convém considerar que fidelidade é um tipo de comportamento complexo. Seja no campo das relações afetivas ou comerciais, fidelidade significa, em síntese, confirmação de uma escolha ou opção exclusiva por algo ou alguém e permanência dessa opção num determinado ponto.

Para manter os seus clientes, a empresa deve investir em três ações principais. É essencial ter uma estratégia de comunicação: seja a comunicação do produto, seja da marca de modo mais geral, seja da imagem institucional. É preciso dar visibilidade aos atributos que se quer consolidar; fazer o cliente ver o produto, associá-lo as características valorizadas mesmo que noutra campo. Igualmente necessário é investir na gestão empresarial, para que haja discurso e realidade entre as qualidades do produto e o desempenho no serviço da equipe, entre os atributos pretendidos e os valores praticados.

É fundamental estruturar, minimamente que seja, um sistema de gerenciamento das relações com o cliente, os já comumente chamados CRMs (*Customer Relationship Management*), incluindo diversas ferramentas e mecanismos:

- a) ferramentas que permitam conhecer a clientela: seu perfil, suas necessidades;
- b) banco de dados sobre o comportamento do cliente em relação ao produto: o que já comprou, quantas vezes comprou, etc.;
- c) sistema de avaliação do nível de satisfação do cliente;
- d) mecanismos de contato direto com o cliente para facilitar o acesso do mesmo à empresa;
- e) mecanismos de ouvidoria para legitimar queixas, responder a reivindicações ou, até instituir uma “procuradoria” do cliente, alguém que, pela instituição, coloca-se no lugar do cliente, tenta raciocinar do seu ponto de vista e, com

isso, provoca movimentos internos de aperfeiçoamento do produto, do atendimento ou mesmo da gestão da empresa (GONÇALVES, 2007).

Portanto, cabe salientar que a satisfação nem sempre resulta na retenção de clientes. Qualidade, satisfação, retenção, são atributos distintos, porém interdependentes (MILAN *et al.*, 2015; REICHHLD, 1993; REICHHLD; MARKEY JR.; HOPTON, 2000).

Inúmeros pesquisadores passam a sugerir estratégias de marketing defensivo baseados na retenção de clientes para o aumento da competitividade dos negócios devido a sua importância na geração de resultados das organizações (EBERLE; MILAN; MATOS, 2016; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018; REICHHELD; SASSER JR., 1990).

Se os clientes decidem pela evasão, ou seja, pela troca (mudança) de fornecedor ou provedor de serviços, as organizações, mais especificamente no caso da presente pesquisa, o Banco não conseguirá reestabelecer facilmente o relacionamento com o cliente, culminando normalmente na perda do cliente para sempre em favor da concorrência (ALAMGIR; UDDIN, 2017). Conhecer e se antecipar às causas da deserção de clientes é um direcionamento a melhorias contínuas, possibilitando à organização a remoção ou mitigação da origem de falhas ou erros e, em decorrência disso, reduzindo a probabilidade de perda de clientes (ALMOHAIMMEED, 2019; MILAN; TREZ, 2005; REICHHELD, 1996b).

Considerando as atuais características do setor, o cliente é assediado por diferentes instituições financeiras e, conseqüentemente, pode tornar-se infiel, volúvel, fazendo com que abandone certas instituições a favor de outras. É um desafio, portanto, para as instituições bancárias preteridas, determinar o que motivou a evasão de cliente e descobrir quais estratégias adotar e quais atitudes tomar para conquista-los novamente e, principalmente, mantê-los fiéis a instituição. (SILVA, 2010).

Quadro 5 – Resumo Fundamentação Teórica.

Temas	Autores
Marketing de Relacionamento	Sheth e Parvatiyar (1995); Ahmad e Buttle (2001); Keaveney (1995); Bansal, Taylor e James (2005); Kotler (1991); Berry (1983); Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994); Gummesson (1997); Berry (1995); Sheth (2002); Morgan e Hunt (1994); Ravald e Grönroos (1996); Gummesson (2008); Lusch e Vargo (2014); Maglio e Spohrer (2008); Alves e Requena (2014); Campos e Santos (2017); Grönroos (1999); Kotler (2011); Barreto e Crescitelli (2013); Bretzke (2001); Churchill Jr. e Peter (2000); Kotler e Armstrong (2007); Xavier e Dornelas (2006).
Marketing de relacionamento no setor bancário	Berry (1983); Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994); Gummesson (1997); Shapiro e Moriarty (1980); Shapiro (1988); Anderson e Narus (1991); Vavra (1993); Gupta (2014); Payne, Frow e Eggert (2017); Gale, Gale e Wood (1994); Ahmad e Buttle (2001); Bergeron (2002); Boonlertvanich (2019); Gallarza <i>et al.</i> (2011); Critchlow <i>et al.</i> (2000); Boonlertvanich (2011); Tseng (2018); Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016).
Evasão e Retenção de Clientes	Reichheld e Sasser Jr. (1990); Vavra e Pruden (1995); Milan <i>et al.</i> (2015); Gupta <i>et al.</i> (2006); Akintude (2016); Kay (2011); Cardoso (2007); Nataraj e Rejendran (2018); Gonçalves (2007); Reichheld (1993); Reichheld, Markey Jr. e Hopton (2000); Milan <i>et al.</i> (2015); Eberle, Milan e Matos (2016); Nataraj e Rajendran (2018); Alamgir e Uddin (2017); Reichheld (1996); Milan e Trez (2005); Almohaimmeed (2019); Silva (2010); De Franceschi (2019).

Fonte: elaborado pelo autor

3 MÉTODO

Para alcançar os objetivos da presente pesquisa se faz necessária a adoção de metodologia adequada que possibilite o desenvolvimento de estudo aprofundado do fenômeno ocorrido. Neste capítulo serão esclarecidos os procedimentos e o motivo das escolhas adotadas, em alinhamento com as normas do método científico, a fim de garantir confiabilidade ao conteúdo, apresentando o delineamento e as técnicas empregadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como metodologia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, que é uma estratégia de investigação na qual o pesquisador explora profundamente um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos” (CRESWELL, 2010). “O estudo de caso é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, podendo ser visto como caso clínico, técnicas psicoterápicas, metodologia didática e modalidade de pesquisa” (VENTURA, 2007, p. 384). O estudo de caso é um dos métodos de estudo que se revela altamente significativo quando o seu objeto de estudo apresenta condições únicas ou especiais que lhe permite investigar a fundo para que, depois, possa servir de base para outros estudos e investigações sobre a mesma temática.

O estudo de caso tem um campo de pesquisa bem definido. “A definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas” (YIN, 2015, p. 44). De acordo com Yin (2015), um estudo de caso é uma investigação empírica que busca verificar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes.

Este estudo foi realizado através de uma abordagem metodológica qualitativa, que “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 26). A pesquisa qualitativa permite que o pesquisador possa explorar fenômenos ainda desconhecidos ou pouco explorados, bem como proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

A natureza exploratória é evidenciada pelo fato de o estudo ter buscado explorar os motivos que levam ao fenômeno de evasão, alinhado ao que é definido por Yin (2015) que diz que a condução de um estudo exploratório tem como meta desenvolver hipóteses e proposições pertinentes para explicação de fenômeno da evasão, e ainda pode ser classificada como aplicada, uma vez que com os dados apurados podem ser desenvolvidas estratégias e ações de retenção ou reconquista destes clientes.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em 9 agências do Banco X indicadas no Quadro 6. Estas agências estão situadas na região norte do Estado do Rio Grande do Sul e possuem forte vocação para o agronegócio. O referido quadro apresenta ainda, de forma consolidada, as agências, seus respectivos prefixos e os municípios da jurisdição de cada agência.

Vale ressaltar que as agências supracitadas atendem um total de 19 municípios e, portanto, nem todos os municípios possuem a conveniência de uma agência do referido banco na cidade. No entanto, o Banco possui correspondentes bancários que operacionalizam a contratações das operações de crédito nestas cidades, sendo eles Sindicatos Rurais, Emater, Empresas de Assistência Técnica Individual e cooperativa de crédito Cresol.

Quadro 6 – Agências pesquisadas e municípios atendidos

	Prefixo	Agência	Municípios da jurisdição	Nº de Municípios
1	0358	Carazinho	Carazinho Almirante Tamandaré do Sul Coqueiros do Sul Santo Antônio do Planalto	4
2	0677	Ibirubá	Ibirubá Quinze de Novembro	2
3	0678	Tapera	Tapera Lagoa dos Três Cantos	2
4	0790	Espumoso	Espumoso Alto alegre Campos Borges	5

	Prefixo	Agência	Municípios da jurisdição	Nº de Municípios
			Jacuizinho Mormaço	
5	0839	Não-Me-Toque	Não-Me-Toque	1
6	1781	Colorado	Colorado	1
7	2774	Victor Graeff	Victor Graeff Tio Hugo	2
8	3335	Saldanha Marinho	Saldanha Marinho	1
9	4511	Selbach	Selbach	1
TOTAL				19

Fonte: Elaborado pelo autor 2020

Para validar a importância do segmento da agricultura familiar para as agências da região estudada, foi buscado os dados referentes ao porte das propriedades e elaborada a tabela 1, onde observa-se a forte predominância das pequenas propriedades em 18 das 19 cidades. Somadas as 19 cidades, estas têm 7.455 pequenas propriedades, que representam 78,6% do total. De acordo com artigo 4, II, a, da Lei da Reforma Agrária (Lei 8.629/93), é classificada como pequena propriedade rural aquela com área compreendida entre um e quatro módulos fiscais. Cada módulo fiscal varia de 5 a 110 hectares, a depender da área total do município (CONJUR, 2020).

Tabela 1 – Percentual de pequenas propriedades por município

Distribuição das propriedades por porte			
Municípios	Propriedades		Pequenas
	Totais	Propriedades	Pequenas em %
Almirante Tamandaré do Sul	422	329	78,0
Alto alegre	391	331	84,7
Campos Borges	501	346	69,1
Carazinho	342	159	46,5
Colorado	424	334	78,8
Coqueiros do Sul	427	334	78,2
Espumoso	1.162	936	80,6
Ibirubá	1.213	1.033	85,2
Jacuizinho	571	465	81,4
Lagoa dos Três Cantos	297	241	81,1

Distribuição das propriedades por porte			
Municípios	Propriedades	Pequenas	Pequenas em %
Mormaço	485	331	68,2
Não-Me-Toque	500	371	74,2
Quinze de Novembro	433	379	87,5
Saldanha marinho	249	189	75,9
Santo Antônio do Planalto	310	204	65,8
Selbach	490	411	83,9
Tapera	364	301	82,7
Tio Hugo	323	306	94,7
Victor Graeff	579	455	78,6
Total	9.483	7.455	78,6

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Censo Agropecuário 2017 - IBGE

A tabela 2 foi elaborada com dados fornecidos pelo Bacen e evidencia a relevância do estudo, visto que mostra a evolução negativa do *share* do Banco X, expresso em saldo (Reais), nas operações de Pronaf na região. No ano de 2011, o Banco X possuía 52,39% do *share* e em 2020 encerrou com 34,95%, evidenciando a situação de alerta, visto que o referido banco perdeu 17,44% do *share* em 9 anos.

Tabela 2 – Evolução do *share* do BB na região (R\$)

	2011 Banco X	2011 Demais	2020 Banco X	2020 Demais
Investimento	43.718.570	34.192.173	31.622.613	50.660.301
Custeio	51.987.415	52.794.023	116.942.056	225.826.370
Total	95.705.985	86.986.196	148.564.669	276.486.671
Share (%)	52,39	47,61	34,95	65,05

Fonte: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pelo Bacen

A tabela 3 traz a evolução em números de contratos ativos e revela uma redução de *market share* nas mesmas proporções das perdas em saldo nos últimos 9 anos encerrados, visto que em 2011 possuía 52,84% do total das operações e encerrou o ano de 2020 com apenas 34,99% das operações de Pronaf da região. Os números demonstram uma redução de 17,85% do *share* e comprovam evasão expressiva dos clientes da instituição.

Tabela 3 – Evolução do *share* do BB na região (número de contratos)

	2011 Banco X	2011 Demais	2020 Banco X	2020 Demais
--	--------------	-------------	--------------	-------------

Investimento	1.138	766	510	779
Custeio	4.963	4.680	2.869	5.500
Total	6.101	5.446	3.379	6.279
Share (%)	52,84	47,16	34,99	65,01

Fonte: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pelo Bacen

Desta forma, torna-se imprescindível a investigação junto aos clientes que evadiram das agências estudadas, com o objetivo de entender o fenômeno de evasão, seus principais motivos e, posteriormente, sugerir ações que venham estancar a evasão.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados iniciou com conversas informais ainda em julho de 2019, quando o pesquisador assumiu o cargo de gestor em uma agência do Banco X com forte vocação para o atendimento de clientes do agronegócio. Após migração da carteira que atendia os grandes produtores da cidade para agência especializada em atendimento deste segmento, a dependência seguiu atendendo apenas pequenos produtores ligados à agricultura familiar. Foi então que se observou o baixo número de produtores remanescentes que operavam com o Banco X no local. Em conversa com outros administradores pode ser verificado que o mesmo ocorria nas demais cidades da região. O caso despertou interesse por parte do pesquisador em entender o fenômeno que estava alinhado com as disciplinas do Mestrado Profissional que o pesquisador estava cursando.

Em março de 2020, já definido o tema a ser estudado, o pesquisador realizou contato junto à Diretoria de Agronegócios do Banco X buscando informações sobre existência de estudos sobre o tema da evasão de clientes ligados ao agronegócio. Em conversa em ambiente virtual com o Gerente de Soluções, responsável pela agricultura familiar, foi levantado grande interesse da instituição no assunto, visto que a mesma já possuía grupo de estudo no tema.

Ainda no final de março de 2020, houve trocas de e-mails e foram realizadas conversas com o grupo de evasão mantido pela Diretoria de Agronegócios do Banco X, que auxiliou na formulação de questionamentos que foram usados no questionário aplicado. Além da Diretoria de Agronegócios, o pesquisador também

manteve contato para troca de informações com Assessor da Gerencia Executiva de Satisfação do Cliente. Todas as conversas e reuniões com os departamentos responsáveis da instituição financeira foram realizados em ambiente virtual via Microsoft Teams®, que possibilitou a gravação do conteúdo em áudio e vídeo para facilitar o posterior processo de análise e entendimento.

Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas individuais em profundidade através de instrumento semiestruturado com questões de apoio que serviram de roteiro para as entrevistas (KING; HORROCKS, 2010). De acordo com Yin (2015), a entrevista é uma das fontes mais importantes do estudo de caso. Para Malhotra (2012), nas entrevistas semiestruturadas, as perguntas são abertas, onde o entrevistado responde com suas próprias palavras e tem respostas livres.

Os roteiros de entrevista encontram-se nos Apêndices A e B, e serviram como base para a realização das entrevistas com as autoridades do agronegócio e clientes evadidos da instituição. Já as questões foram elaboradas com base nos estudos do referencial teórico e orientações das diretorias do Banco X que tratam dos assuntos de agronegócios e satisfação de clientes.

As entrevistas com o público da análise foram previamente agendadas de forma individual e iniciadas em abril de 2021. Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial e foram gravadas, sendo que posteriormente foram transcritas para facilitar a análise dos dados (KING; HORROCKS, 2010). Este procedimento serviu para facilitar o tratamento dos dados, o processo de análise e interpretação dos mesmos. Vale ressaltar que foram seguidos todos os protocolos determinados pelo Ministério da Saúde, tendo em vista que as entrevistas foram realizadas durante o período de pandemia da COVID-19.

Além do conteúdo das entrevistas individuais, também foi realizada pesquisa documental, que permitiu coleta de dados e informações, que facilitaram a compreensão do caso e ajudaram a evidenciar a ocorrência do fenômeno de evasão. Entre estes documentos estão relatórios do censo agropecuário dos municípios envolvidos e relatórios fornecidos pelo BACEN com dados dos contratos e volumes de crédito emprestado por cada instituição financeira atuante nos municípios da região estudada com dados de 2011 a 2020, sendo estes fundamentais para evidenciar o fenômeno da evasão de clientes do Banco X e

evidenciando a redução da parcela de mercado do crédito agrícola destinado para clientes ligados a agricultura familiar.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise das evidências obtidas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), por se tratar de um método bastante utilizado em pesquisas qualitativo-exploratórias, principalmente quando estas são operacionalizadas por meio de entrevistas individuais em profundidade (GUBRIUM *et al.*, 2012). Creswell (2010) mostra que o processo de análise de dados envolve extrair sentido dos dados, preparando-os para análise e imergindo cada vez mais fundo para compreender e interpretar os dados obtidos na coleta.

A análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Roesch (2013, p. 153) acrescenta que na análise de conteúdo são usados “uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, através da classificação de palavras, frases, ou ainda parágrafos em categorias de conteúdos”.

Através desta metodologia é possível realizar a geração de uma análise interpretativa sobre os dados, foi utilizada para identificar, analisar, interpretar e relatar temas a partir de dados qualitativos, organizando-os e descrevendo-os, tendo como etapas pré-análise, codificação do material e tratamento dos resultados obtidos, bem como a sua interpretação (BRAUN; CLARKE, 2006; CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; SOUZA, 2019).

Para auxiliar no processo de análise dos dados, foi utilizado o *software* NVivo®, recomendado para o tratamento de dados qualitativos. A utilização do software facilitou a codificação dos temas e a extração de excertos relacionados a cada código, que estavam alinhados aos objetivos da pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Anteriormente, à implementação da pesquisa foi solicitada autorização à instituição em estudo, através da Carta de Anuência (Anexo A), contendo

informações gerais e objetivos do estudo para análise dos setores responsáveis pela autorização do tema estudado. O modelo foi desenvolvido tendo em vista o disposto nas instruções normativas da instituição que prevê a necessidade de autorização prévia da diretoria responsável pelo tema da pesquisa.

Também foi assegurado sigilo aos entrevistados na pesquisa, através de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que se encontra no Anexo B. O termo apresentou aos entrevistados os objetivos da pesquisa, assegurando o caráter de voluntariedade, solicitando autorização para gravação dos diálogos e posterior análise dos conteúdos, terminando com a publicação dos resultados, e com todos os cuidados para preservar o sigilo da identidade dos respondentes.

Por fim, todas as autorizações foram documentadas, assinadas e guardadas conforme normas de pesquisa acadêmica da CAPES.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Para facilitar o processo de análise dos dados, de forma a alinhá-los aos objetivos da pesquisa e melhor organização dos temas e conteúdos, foi utilizado o *software* NVivo® como ferramenta de auxílio na codificação das respostas dos entrevistados.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os quadros 7 e 8 descrevem, de forma resumida, os 13 entrevistados nesta pesquisa. Entre eles temos 6 autoridades ligadas à agricultura familiar e 7 clientes que evadiram ou reduziram significativamente seus negócios junto ao Banco X nos últimos anos.

O quadro 7 nos traz uma descrição das autoridades ligadas à agricultura familiar que foram entrevistadas na presente pesquisa. Dentre as autoridades entrevistadas estão 1 Gerente da Emater que atende 4 municípios da região estudada e 3 Presidentes de Sindicato dos Trabalhadores Rurais, sendo que 1 deles atende 3 municípios, 1 Secretário de Sindicato dos Trabalhadores Rurais que atende 2 municípios e 1 Coordenador Regional dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, tendo vasto conhecimento da sistemática de decisão na tomada do crédito na região. Sendo assim, pode ser observado que a amostra, embora pequena, é muito representativa.

Quadro 7 – Entrevistas realizadas com autoridades da agricultura familiar

Data	Cargo/ocupação	Quantidade de Municípios atendidos	Tempo no cargo	Idade	Gênero	Duração
12/04/2021	Presidente Sindicato dos Trabalhadores Rurais – 3 municípios	3	21 anos	56	M	00:50:58
14/04/2021	Agrônomo Emater	4	7 anos	36	M	00:25:49
14/04/2021	Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais	1	2 anos	65	F	00:35:16
27/04/2021	Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais	1	11 anos	50	M	00:25:29

27/04/2021	Presidente Sindicato Trabalhador Rurais; e Coordenador Regional	19	5 anos	37	M	00:36:30
07/05/2021	Secretário Sindicato dos Trabalhadores Rurais	2	16 anos	55	M	00:26:30

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre as autoridades entrevistadas temos 5 do sexo masculino e apenas 1 do sexo feminino, com idades entre 36 e 65 anos, tendo experiências em seus cargos que variam entre 2 e 16 anos, sendo que todos também possuem experiência como agricultor familiar e conduzem ou já conduziram a propriedade da família.

O quadro 8 nos mostra o perfil da amostragem de clientes evadidos, sendo que foram entrevistados 7 clientes que deixaram de manter negócios com o Banco X nos últimos 5 anos, distribuídos em diferentes cidades da região estudada. Estes clientes foram identificados através de relatório fornecido pela instituição financeira, os quais preenchem os seguintes requisitos:

- a) Já ter utilizado crédito para custeio da produção agropecuária no Banco X nas linhas de Pronaf no passado;
- b) não terem utilizados as linhas de crédito no Banco X ao longo dos últimos 5 anos;
- c) possuir DAP vigente;
- d) não possuir restrições impeditivas ao crédito junto ao Banco X.

Quadro 8 – Entrevistas realizadas com clientes que evadiram do Banco X

Data	Município	Área (ha)	Atividade Principal	Idade	Gênero	Duração
26/04/2021	Carazinho	63	Soja	60	M	00:58:00
27/04/2021	Victor Graeff	40	Soja	68	M	00:13:54
27/04/2021	Victor Graeff	20	Pecuária Leiteira	68	M	00:23:21
27/04/2021	Não-Me-Toque	9	Soja	49	M	00:17:03
29/04/2021	Coqueiros do Sul	18	Pecuária Leiteira	56	M	00:06:41
07/05/2021	Lagoa dos Três Cantos	18	Soja	77	M	00:12:17
07/05/2021	Tapera	60	Soja	41	M	00:28:23

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 8, verifica-se que todos os clientes entrevistados que evadiram da instituição financeira estudada são do sexo masculino e tem idades entre 41 e 77 anos. Suas propriedades possuem áreas entre 9 e 63 hectares e alternam a atividade principal entre plantio de soja e pecuária leiteira.

Com o intuito de manter o anonimato dos respondentes, a partir deste momento, os entrevistados serão nomeados como Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim por diante, até Entrevistado 13. A nomeação foi feita de maneira aleatória, como forma de impossibilitar a associação das respostas com os respondentes, e sem levar em consideração a ordem observada nos quadros 7 e 8.

4.2 CODIFICAÇÃO NO SOFTWARE NVIVO®

O primeiro recurso utilizado no *Software Nvivo*® foi a nuvem de palavras, demonstrada na figura 1, que demonstra as 87 palavras mais pronunciadas nas entrevistas individuais, as quais foram citadas mais de 19 vezes durante os diálogos com os 13 entrevistados. A lista de palavras mais pronunciadas auxiliou na formulação dos códigos dentro do *Software Nvivo*®, que estão alinhados aos objetivos da pesquisa.

Figura 1 – Nuvem de palavras mais pronunciadas nas entrevistas



Fonte: Elaborada pelo autor a partir do *Software Nvivo*®.

As palavras mais citadas durante as entrevistas estão no Anexo C. Com base nas entrevistas realizadas e visando atingir os objetivos do estudo, foram criados 18 códigos dentro do projeto através do *Software Nvivo®*, podendo desta forma, compilar nos arquivos das entrevistas realizadas e as referências (citações nas falas) aos respectivos códigos, facilitando a criação de quadros para a análise dos conteúdos. O quadro 9 demonstra a estruturação destes códigos.

Quadro 9 – Códigos criados através do *Software Nvivo®*

Nome	Arquivos	Referências
Concorrência	13	68
Pessoal e Comunidade	10	53
Outras formas de financiamento	12	47
Reciprocidade	8	30
Tarifas e produtos	8	28
Burocracia	9	25
Atendimento	7	23
Correspondente Bancário	6	18
Vantagens BB	8	18
Conveniência	4	15
Sucessão Familiar	10	12
Marketing Local	5	12
Agilidade	7	11
Contato Telefônico	4	11
Estratégia Local	6	10
Sugestões	3	5
Segurança	3	4
Conhecimento	1	2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *Software Nvivo®*

4.3. ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA EVASÃO DE CLIENTES

Na busca de entender o fenômeno da evasão ocorrido com os clientes do Banco X no segmento da agricultura familiar, buscou-se evidenciar junto aos Entrevistados quais são os principais concorrentes que atuam na região e seus diferenciais frente ao referido Banco.

4.3.1 Concorrência

O setor de serviços financeiros brasileiro está inserido em um meio de alta competição, com atuação de grandes instituições e novos entrantes como as Cooperativas de Crédito, e mais recentemente as *fintechs*. Como primeiro fator de análise, e alinhado aos objetivos do estudo, buscou-se identificar os principais concorrentes do Banco X no segmento da agricultura familiar dentro da região estuda. Conhecer a concorrência é fundamental como referência para medição da qualidade dos produtos e serviços prestados (ALBUQUERQUE, 2003; KOTLER, 2001). Segundo Albuquerque (2003, p. 48),

compreender o cliente é fundamental para o êxito de qualquer iniciativa de foco nele. Essa compreensão é também muito complexa, evolve saber não apenas o que os clientes valorizam atualmente, mas também que valores novos estão sendo criados pelos concorrentes.

O quadro 10 traz alguns excertos das entrevistas que citam os principais concorrentes da região.

Quadro 10 – Principais concorrentes na perspectiva das autoridades do agronegócio e clientes evadidos

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 1	temos uma competição muito forte, que é a própria... duas cooperativas de produção, tanto a Sicredi, e também as outras cooperativas, aí a própria Cresol e tudo (...) Porque agora vocês vão ter a Caixa, inclusive, até a própria Caixa Federal querendo fazer, aquela coisa toda.
Entrevistado 2	Dentro do município de Coqueiros do Sul, o banco que eu tenho mais levado projetos é o Sicredi.
Entrevistado 2	Nós temos a Cresol... nós temos a Cresol também, que é uma cooperativa de crédito, que também faz custeios e investimentos, mas eu não tenho produtor que seja exclusivo Cresol, todos os produtores que eu faço projeto pra Cresol, eles também usam o Sicredi.
Entrevistado 3	É a Sicredi e Cresol. (...) Aqui dentro do município, o que eu vejo que aumentou bastante os clientes, é a Sicredi. A Cresol nem tanto, porque a Cresol, até uma certa época, não sei se ainda tá assim, tinha um vínculo com o Banco X, né.
Entrevistado 4	Atualmente agora, eu tenho mantido mais contato, assim, mais direto com o Sicredi, (...).
Entrevistado 4	Eu acho que o maior concorrente do Banco X não é o Sicredi e não é o Banrisul e

	não é a Caixa Federal, não é outro banco privado, é a cooperativa (de produtores rurais).
Entrevistado 5	Aqui em Victor Graeff tem 3 instituições: o Bannisul, o Banco X e Sicredi. O Bannisul agora tá voltando a financiar agrícola, mas não tem ainda a confiança do agricultor. Então, vamos dizer assim, você saiu do Banco X, vai pro Sicredi. É a agência... até porque ele não vai trocar de município, ir pra outro município. Automaticamente, ele vai pro Sicredi.
Entrevistado 6	E daí depois eu fui, uma parte, fui na Sicredi ali, porque eu ajudei construir a Sicredi ali também...
Entrevistado 7	Antigamente a gente plantava um pouco de soja, um pouco de milho, hoje já mudou, a gente só planta pastagem, o milho pra silagem, financia todo ano, sim, mas tudo via Sicredi, hoje em dia.
Entrevistado 8	O Sicredi sim [cobra tarifas], o Sicoob, pelo que eu sei, não, mas... mas, assim, nós não temos parceria muito grande com o Sicoob, mas relato de alguns agricultores, não cobram cesta, mas quando foram lá precisar do recurso financeiro pra fazer a sua cultura, não tinha recurso financeiro.
Entrevistado 9	[Principal Banco de relacionamento] Hoje é o Sicredi. (...) e anos atrás, eu trabalhava no [com o] Sicredi, depois fui pro Banco X e acabei que eu tenho as outras movimentações só Sicredi, né? Daí eu tô meio saindo fora do Banco X por causa disso, pra não trabalhar com dois bancos.
Entrevistado 9	Deve ter... uns seis funcionários (Banco X) deve ter, com o gerente. (...) Somando as duas [agências do Sicredi], passa de 10 funcionários no município,
Entrevistado 10	Hoje tô só no Sicredi.
Entrevistado 11	Agora ultimamente ele (filho do entrevistado 11) caiu pro Sicredi.
Entrevistado 12	É, hoje eu tô usando só Sicredi, né? (...) Mas é que nem eu disse, antigamente se ouvia falar que o Banco X era muito bom de trabalhar, a gente quando era pequeno, mas daí depois entrou o Sicredi, (...).
Entrevistado 12	Que nem eu disse, eles (Sicredi) vieram com a intenção de ser uma cooperativa de associado pra... na verdade, eles cresceram muito, o Sicredi, nesse ponto aí, tu for ver aí. Bom, você vê, Carazinho tem três agências [do Sicredi] pra uma [do Banco X].
Entrevistado 13	Essa semana veio uma agência nova ali pro Município e ela no início agora, no momento, ela não tá cobrando taxa nenhuma, né? A Sicoob.
Entrevistado 13	Hoje tá sendo Sicredi [Banco mais escolhido]. Eu até mais... eu acho que eu acredito, assim, por ser uma cooperativa, né? Ela (Sicredi)... tu ser sócio daquela entidade, né, tu recebe cota capital, mais familiar também, né, funcionário são praticamente são pessoas aqui de... no convívio, que a gente conhece, que estão aqui também, né?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

Como se percebe pelos excertos das entrevistas, o concorrente mais atuante na região é a Cooperativa de Crédito Sicredi, tendo sido citada por todos os entrevistados, sendo o destino comum de todos os clientes evadidos do Banco X que responderam à pesquisa. A Sicredi já tem longo tempo de atuação na região, com foco no segmento de pequenos agricultores e atuação muito próxima da comunidade, com estratégias locais, focadas no relacionamento com a comunidade. Além disso, podemos evidenciar que a Cooperativa de crédito tem maior presença na região com agências em todas as cidades e maior número de funcionários conforme excertos dos Entrevistados 1, 9 e 12, sendo que estes funcionários sempre são selecionados na própria comunidade, conforme relato no excerto do Entrevistado 13.

Outras Cooperativas de Crédito vêm se estabelecendo na região, entre elas a Sicoob, que tem aberto agências recentemente em algumas cidades da região conforme relato dos Entrevistados 8 e 13. A Cooperativa adota estratégia de atração com isenção de tarifas, mas ainda não tem a confiança do produtor devido à escassez de recursos para financiamentos.

Atuando na região temos, também, a Cooperativa de Crédito Cresol, conforme citado nos excertos dos Entrevistados 1, 2 e 3, que como outras cooperativas de crédito rural, iniciou como correspondente bancário do Banco X, mas hoje percebe-se que a parceria entre as duas instituições está enfraquecida. A Cresol parece ainda não ter conquistado a confiança da maior parte dos produtores, porém apresenta grande potencial de crescimento, visto que está expandindo sua zona de atuação e já possui unidades em quase todos municípios da região estudada.

Outras instituições financeiras que atendem neste nicho temos o Banrisul, que não parece ter conquistado a confiança dos pequenos agricultores, aparentemente por não terem desenvolvido a expertise necessária para atuação neste segmento. Também foi citada como instituição financeira entrante na concorrência pelo setor a CAIXA, que vem recebendo incentivos do Governo Federal para atuar no setor agrícola, porém também busca desenvolver a expertise necessária para conquista da confiança do produtor rural.

Além das instituições financeiras, foi verificada a grande concorrente na área de custeio da produção agrícola, a atuação das Cooperativas de Produtores Rurais

e as empresas de insumos agrícolas e receptoras de grãos, conforme verificado nos excertos dos Entrevistados 1 e 4. Estas empresas desenvolveram sistemática capaz de custear a produção do cliente amarrando a venda dos insumos com o recebimento dos grãos produzidos através de um contrato de venda futura. A sistemática foi muito abordada nas entrevistas, gerando a necessidade de um estudo mais aprofundado que será visto no próximo capítulo.

4.3.2 Outras formas de financiamento

Talvez uma das maiores descobertas desta pesquisa esteja na identificação de uma forma de financiamento que vem crescendo muito entre os pequenos produtores ligados à agricultura familiar, tornando-se atualmente, uma das maiores ameaças ao Banco X e aos demais bancos.

Essa descoberta caracteriza-se como um produto substituto. De acordo com Brasileiro e Morandi (2014), o produto substituto apresenta-se quando um bem ou serviço, embora com características diferentes, pode ser consumido em substituição de outro. A oferta de produtos e serviços substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e desempenho (BRASILEIRO; MORANDI, 2014; PORTER, 1999).

O quadro 11 nos mostra que 10 dos 13 Entrevistados relatam sobre a forte incidência desta forma de custeio da produção por parte dos agricultores ligados à agricultura familiar, sendo que os excertos dos Entrevistados 4 e 5 elegem o sistema de Troca como sendo, na atualidade, o principal responsável pela redução de negócios do Banco X junto ao segmento dos pequenos agricultores.

Quadro 11 – Outras formas de financiamento

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 1	Então hoje as cooperativas de produção também tão fazendo um seguro paralelo e daí o agricultor, tem o agrônomo lá que dá assistência: “Olha, vamos fazer o pacote”. Tem aquela questão que o agricultor perdeu muito dinheiro esse ano que fez o Troca-Troca a 80-100 reais o saco de soja e quando ele foi quitar lá, agora no mês de maio ou abril, a soja tava o dobro. Então o agricultor foi muito penalizado nessa comercialização.
Entrevistado 1	Então tem muitos agricultores hoje que não querem mais financiar, porque é

	prático ele chegar lá na cooperativa, compra o adubo, pago lá o ano que vem tantos sacos de soja, na firma a mesma coisa, e daí tem a competição das cooperativas de produção e firma, né? Pra segurar a entrega do grão, mas naquele...
Entrevistado 2	Isso, isso, prática comum. “Ah, eu não vou fazer financiamento...” “Ah, não, tudo aquela burocracia, aquela papelada que eu tenho que conseguir. Não eu vou pegar pouco”. “Eu vou pegar na cooperativa depois eu pago na safra”.
Entrevistado 2	Ah, sim, surgiu. Só que as cooperativas, além de fazer “o troca”, elas também tão entrando junto com as seguradoras né? E os produtores fazem seguros particular. E tem bastante produtores que fazem seguro particular.
Entrevistado 4	Eu acho que o maior concorrente do Banco X não é o Sicredi e não é o Banrisul e não é a Caixa Federal, não é outro banco privado, é a cooperativa [de produtores rurais].
Entrevistado 4	É, na safra. Aí o adubo que é 4000, eles (cooperativas e empresas de insumos) vão botando um e meio do... o juro deles é um e meio ao mês [juros de 1,5% a.m.], então é juros capitalizado, não é juros... não é juros simples, é juros composto, é juros sobre juros. (...) vai dar pra 20, 24, 25 [percentual de juros anual pago na troca de insumos]. Isso aí eles não fazem a conta, (...).
Entrevistado 5	As cooperativas [de produtores rurais] que tão fazendo muito troca-troca, e com isso muitos agricultores... e a gente tem tentado colocar pra eles que, talvez, não seja a melhor maneira, até por causa... principalmente do agricultor familiar, do vida Proagro Mais e tudo, né. Mas o troca-troca tá tirando uma grande parcela dos agricultores do banco, com certeza.
Entrevistado 5	Vamos dizer assim, eles têm uma certeza de quanto eles vão precisar depois pra pagar o custeio. Vem também a questão da burocracia, que aí a documentação está toda na cooperativa, eles não precisam ir atrás, então tudo isso. O agricultor não gosta de ir atrás de documento, isso aí você percebe no dia a dia, e no troca-troca acontece isso.
Entrevistado 5	Hoje, nos troca-troca, as cooperativas [de produtores rurais] têm um seguro com as financeiras, então eles acabam fazendo um seguro igual, muitas vezes, talvez, pagando um pouco mais, mas estão fazendo.
Entrevistado 6	Não é cobrado juros. (...) Se tu comprar os insumos e tu pagar na hora, aí tu tem desconto. (...) Eles dá 25, 30%, mais ou menos, de desconto.
Entrevistado 8	Tipo, dois anos agora em consecutivos, os agricultores que fizeram essa... esse travamento de preço, perderam muito dinheiro, porque o soja disparou, o milho disparou nessas proporções, mas também compraram o adubo pra próxima safra, quem comprou em fevereiro pagou menos.
Entrevistado 9	Não, troca não. Só financiamento. Por causa que o financiamento tem Proagro, e Proagro tu tem que fazer o seguro por fora, e enquanto existir financiamento,

	troca eu não quero nem saber. (...) Eu acho eu que aumenta [o custo], porque, no caso, o meu irmão é agrônomo na cooperativa, ele mesmo disse: “Não, pega...”. Disse: “Não, o financiamento é mais viável que a troca”. No caso, desde Proagro e coisa, é mais fácil...
Entrevistado 11	Já. Até agora, faz tempo que eu não fiz mais, mas a gente fazia [Troca de Insumos]. Às vezes, o cara faz, às vezes, o pacote pensando futuramente na... numa cotação de soja, mas isso aí também não é uma coisa... olha, dizer que isso aí é negócio mesmo, acho que não é, melhor ainda tu trabalhar, tu ter o dinheiro, o banco disponibiliza o dinheiro e tu vai lá e compra as coisas, ainda é melhor que tu fazer uma troca. Eu pelo menos, particularmente...
Entrevistado 13	Tem a cooperativa, né? A cooperativa ali que é... ela faz troca de insumos também, semente, adubo, fertilizantes, pacotes fechados com alguns produtores. (...) a gente alerta pra ser o... na verdade, o último caso, né? Porque... o custo se torna um pouquinho maior sim, porque vai ter os ganhos da cooperativa também em cima disso, né? E caso de uma frustração de safra, você não tem, você tem o físico lá pra ser pago e tem que ser aquilo ali, né? E o Proagro não, você vai ter o seguro, tem a garantia do Proagro também, caso de buscar esse recurso nas agências [instituições bancárias], né? (...).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

O sistema chamado de “Troca-troca” ou Troca de Insumos já vinha sendo utilizado há alguns anos por grandes produtores e produtores que por algum motivo não tinham como financiar toda sua produção junto às instituições financeiras. Porém, em um dado período essa modalidade cresceu consideravelmente, tendo em vista a maior oferta de crédito no mercado e com a baixa taxa Selic, tornando essa modalidade, que não envolve recursos controlados, mais atrativa também aos produtores ligados à agricultura familiar.

O sistema de troca-troca se dá da seguinte forma: o produtor compra os insumos e ao invés de pagar com recursos obtidos através de financiamento ou recursos próprios, abre uma espécie de crediário junto à empresa de insumos a ser pago na safra com parte da produção colhida, convertendo sua dívida de reais para sacos do produto a ser colhido. Dessa forma, o produtor ficaria menos exposto a uma possível baixa do preço do produto produzido na hora da colheita, tendo em vista que sua dívida é transformada em sacas do produto, geralmente soja. Porém, essa sistemática gera prejuízos ao agricultor em um cenário de valorização do preço

do produto, como tem ocorrido nas últimas safras e relatado nos excertos dos Entrevistados 1 e 8.

Além da segurança relativa ao custo da produção, outra grande vantagem citada pelos clientes nesta modalidade é a facilidade, com baixa burocracia, pois em virtude de não se tratar de um financiamento oficial, acaba por não ter uma exigência legal de documentação, sendo assim, confere mais comodidade e agilidade ao produtor como percebido com excertos dos Entrevistados 1, 2 e 5.

Outra grande vantagem que essa modalidade exercida por cooperativas de produtores rurais e empresas cerealistas e de venda de insumos é que eles conseguem atender o produtor em toda sua cadeia produtiva como abordado pelo Entrevistado 1, atuando desde a confecção do projeto técnico, concessão do crédito (crediário), venda de seguro agrícola para proteção da produção, venda dos insumos e defensivos, prestação de assistência técnica, guarda e comercialização da produção. Como atuam também na comercialização de seguros, estas empresas acabam tirando das instituições financeiras, não somente as operações de crédito, mas também, a comercialização de produtos de seguridade, pois atuam como representante de corretoras de seguros como citado nos excertos dos Entrevistados 1, 2 e 5.

Mas esta modalidade apresenta algumas desvantagens que podem gerar grandes perdas, tendo em vista que o Pronaf foi uma grande luta do movimento sindical e trouxe muitos benefícios ao agricultor familiar, e muitos dirigentes sindicais temem que esta modalidade gere enfraquecimento e perda destas conquistas.

Percebe-se nos excertos dos Entrevistados 6 e 13 que existe grande perda para o produtor relativo ao custo financeiro da modalidade conforme em virtude a perda do poder de barganha, tendo em vista que os agricultores, além de perder os descontos que teriam caso pagassem os insumos à vista, ainda pagam juros bem mais elevados na operação de troca do que os praticados pelas instituições financeiras, conforme citado pelo Entrevistados 4 e 6, podendo superar 20%, e que muitas vezes é aceito pelo produtor em troca desta comodidade.

Outra grande desvantagem ocorre pelo fato de o produtor ficar desamparado pelo Proagro Mais, que garante ao produtor cobertura, em caso de sinistro da lavoura, pagamento de parcelas das suas operações de investimento, conforme lembrado pelos dirigentes sindicais nas entrevistas. Nesta modalidade o produtor

também tem prejuízos se na hora da comercialização do preço do produto tem elevação de preço, tendo em vista o preço do seu produto ter sido definido previamente a menor que a cotação do momento da comercialização.

Portanto, muitos olham para essa modalidade com cautela, pois embora traga certa comodidade ao produtor, também, pode elevar o risco e os custos de forma que os Entrevistados 9, 11 e 13 afirmam que o modelo tradicional de financiamento junto a instituições financeiras através das linhas de crédito e mitigadores de risco instituídos pelo Governo Federal sejam mais viáveis ao agricultor familiar.

4.3.3 Relacionamento pessoal e com a comunidade

Diante da intensa competição no setor bancário, porém com oferta de serviços idênticos para se destacarem das demais instituições, grandes investimentos devem ser feitos na construção do relacionamento com os clientes. Dessa forma, a busca do estreitamento do relacionamento com os clientes torna-se fundamental para conhecê-los, e conseqüentemente, mais fácil atender adequadamente às suas expectativas e garantir sua fidelidade (NUNES; ABI-SAAB; RALISCH, 2017).

No quadro 12 veremos alguns excertos das entrevistas, onde poderemos verificar a grande importância dada pelos entrevistados ao relacionamento, sendo forte influenciador dos negócios com este público, tendo grande importância na escolha da instituição e na retenção dos clientes.

Quadro 12 – Relacionamento Pessoal e com a Comunidade

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 1	Às vezes até o banco [Banco X] poderia fazer uma visita a domicílio, que nem as outras fazem, né? Conversar, ouvir, chegar a mais ouvir do que falar, né? E daí isso é uma atração, né? (...) assim, que chegaria lá: “O que é que vocês gostariam do banco conversar, trocar uma...”. Isso seria muito saudável, né? E acho que essa aproximação aí era muito... muito válida, né?
Entrevistado 2	É, eu acho que o ponto na parte de relacionamento entre pessoas é essa que os funcionários que têm dentro da agência bancária (do Sicredi) são funcionários da comunidade, que as pessoas da comunidade tem um contato dia a dia fora do banco também, então gera uma abertura maior até de negociação.
Entrevistado 3	Uma das coisas que eu vejo é a visitação na propriedade, né? Olhar o quê que

	o produtor tá fazendo, isso aí eles (Cooperativas de Crédito) estão fazendo bastante. Eles (Cooperativas de Crédito) fazem essa visitação e aquele convite à... (...) eu acho que o agricultor gosta desse papo direto, sabe? Conversar frente a frente.
Entrevistado 4	É... é essa questão, assim, do Sicredi, assim, eles são... eles já tão mais profissionalizado com o agricultor. Então, o que é que eles tão fazendo? Quando eles liberam uma... um investimento de uma máquina, (...) eles agendam uma visita (...).
Entrevistado 4	É, e eles (Sicredi) têm feito, já fazem dois anos, eles fazem uma visita na colheita também, né? Quando o produtor tá colhendo eles, então, eles fazem essa visita de cortesia pra... pra ver como é que tá o andamento, como é que tá o rendimento e oferecer o... as portas do banco, dizer que as portas do banco tão aberta pro cliente já agendar o custeio da próxima lavoura, seja de inverno, seja de verão, né?
Entrevistado 5	(...) isso também talvez seja um problema, há um rodízio muito grande de gerentes nas pequenas agências. A gente percebe que, quando a gente tá firmado com um gerente, ele vai embora, entra outro. (...) que a gente sabe que isso acaba influenciando, porque no momento que o cara “ah, agora eu tô conhecendo o gerente”, os funcionários, não há esse rodízio, mas, principalmente, no gerente, e, normalmente, o agricultor, quando ele vai iniciar no banco, ele quer conversar com o gerente (...).
Entrevistado 5	o convívio social do gerente. Muitas vezes vem um gerente de longe, e esse gerente, ele vai passar o dia aqui e vai embora de noite, no final de semana não vai tá aqui. Então, o próprio convívio do gerente junto à sociedade. A participação na comunidade muda muito.
Entrevistado 7	e ele (Gerente do Banco X) fazia questão de querer financiar ele, mas por questões antepassadas e como o Banco X tem uma política, troca muito de gerentes, sabe... tu nunca cria um vínculo melhor com o funcionário (...)
Entrevistado 7	Porque o Banco X, não sei se hoje ainda, mas há poucos anos atrás, ele escolhia mais os parceiros, os que tem maior poder aquisitivo, que fazem os financiamentos maiores, que utilizam mais (...) É, sim. Ele [gerente do Banco X] disse claramente que o pequeno não interessava pra eles naquela vez. (...).
Entrevistado 8	E, não sei se é só aqui, mas aqui no Município o Banco X tá muito longe da comunidade, muito longe da sociedade. Pelo menos os últimos três, quatro gerentes, não conhecem o Município, de alguma forma, (...) mas em outros... outras épocas tinha essa interação. Enquanto algumas instituições tão lá inseridas procurando clientes, esses gerentes tão lá nos outros municípios...
Entrevistado 8	E que é de Passo Fundo, né, também, esse que ficou. Então, nós não temos nenhum da casa dentro da instituição e tem gente de Não-Me-Toque

	trabalhando em outras agências fora de Não-Me-Toque... concursadas. Então, não sei de que forma eu conseguia rever essa política, (...)Tipo o Sicoob, o Sicoob faz um ano que tá aqui em Não-Me-Toque, eles fizeram questão de contratar todos os funcionários da cidade.
Entrevistado 8	Então, teve uma época ali que eles (Banco X) direcionaram, direcionaram pros grandes produtores, pros grandes produtores, a contratação, em vez de fazer 20 propostas pequenas, eles preferiam fazer uma proposta grande e essa é grande imagem ainda que vem à mente dos agricultores e essa é imagem que as outras instituições pra pegar o cliente do Banco X, elas forçam isso... "Não, o Banco X só quer os grandes, só quer os de...". Sempre... sempre jogam isso no ventilador.
Entrevistado 9	Mas, hoje em dia, eles [Banco X] não têm mais funcionário e todo funcionário fica um tempo daí troca, só que o que vem, tu nem conhece, geralmente, vem de fora, não é daqui. (...) prejudica o relacionamento. Porque tu não conhece a pessoa em si tanto, né?
Entrevistado 12	(...) mas eles [Sicredi] tem um contato mais presente com o pessoal no... na forma deles, desde as assembleias, sabe, e chamar o pessoal pra participar. Essas... são essas coisas, que nem eu disse, que vai... que vai somando pro pessoal trabalhar.
Entrevistado 13	(...) porque ela [Sicredi] também tem ajudado muito, agora, claro com esse momento da pandemia tá tudo mais calmo, mas nas festas, na... nos jantares dançantes que acontecia em todo o interior, ela tinha uma participação muito importante, a Sicredi, (...) Sempre tinham mesas reservadas, tipo, todos os funcionários participavam, né? Mesa, mesa... Da Sicredi. Do Banco X a gente nunca teve essa questão.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

Primeiro ponto que merece destaque está ligado ao fato deste público considerar muito importante conhecer o funcionário, pois este é um facilitador para a realização dos negócios, valorizando as instituições que buscam selecionar para seu quadro de funcionários membros da própria comunidade local e pertencentes a famílias ligadas à agricultura como verificamos nos excertos dos Entrevistados 2 e 8. Da mesma forma, relatam como ponto negativo a grande rotatividade de funcionários que ocorre no Banco X, principalmente relativo aos gerentes, que são peças-chave na construção do relacionamento com esse público que tem na figura do gerente seu referencial no momento da negociação. A visão negativa relativa à rotatividade aparece nos excertos dos Entrevistados 5, 7 e 9, ficando bem

evidenciada. Ranjan e Read (2016), destacam que a satisfação com os gerentes tem grande relevância na dimensão relacionamento, devido à capacidade de gerenciar as interações entre cliente e a empresa e administrar problemas neste ambiente competitivo.

Outro aspecto muito valorizado pelo público estudado do ponto de vista do relacionamento está nas interações do gerente e funcionários com a comunidade, relativo ao convívio social, principalmente em festas e eventos comunitários, onde se percebe que o Banco X está mais afastado e com participação bem menor que as demais instituições, o que parece ter contribuído para a perda de negócios e, conseqüentemente, evasão de clientes, conforme relatos dos Entrevistados 5, 8, 12 e 13.

Os excertos dos Entrevistados 1, 3 e 4, nos trazem um outro ponto muito valorizado pelos produtores rurais, relativo à satisfação gerada pelas visitas feitas por funcionários das instituições financeiras na propriedade rural. No entanto, mais uma vez, o Banco X deixa desejar na sua atuação em comparação com os concorrentes (cooperativas de crédito).

Por último, os Entrevistados 7 e 8 citaram que em algum momento no passado, o Banco X adotou política de relacionamento mais voltada para grandes produtores, sendo que naquele momento houve grande migração dos pequenos produtores para as cooperativas de crédito, contribuindo para o fortalecimento dessas instituições. Eles também destacam que hoje a política do referido Banco é de atendimento das demandas de todos os portes de clientes, porém o fato ocorrido no passado ainda é usado como argumento dos concorrentes no assédio aos clientes do Banco X.

4.3.4 Custo de tarifas e produtos

A grande variedade de ofertas de produtos e de alternativas de provedores de serviços financeiros favorece o surgimento de um tipo de consumidor que busca no mercado preço baixo e qualidade alta e, no mercado financeiro, especificamente, tarifas baixas e qualidade alta de serviços e de atendimento.

Com os produtos e serviços bancários cada vez mais parecidos, as tarifas e taxas cobradas e a sua relação com a qualidade no atendimento, se tornam o

grande diferencial entre as diversas instituições. No quadro 13 veremos algumas percepções dos entrevistados relativas às tarifas e custos na prestação do serviço do Banco X.

Quadro 13 – Custo de tarifas e produtos

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 1	Tinha isenção de tarifas [no Banco X]. E hoje, nós olhando o passado assim, nessa isenção de tarifa e tudo, o banco buscou também mais parceiros. (...) E nós hoje pelo custo das tarifas, também que elas são um pouco significativas, eles também fazem o cálculo.
Entrevistado 1	Porque sai do próprio agricultor, dentro das tarifas e (...) Seria mais saudável o banco ter uma tarifa diferenciada pra quem paga em dia, do que remunerar o sindicato, (...).
Entrevistado 1	Eles não largam do Banco X, porque eles valorizam muito o passado, só que tão achando salgado o cartão de crédito, (...).
Entrevistado 1	Não, eles [concorrência] têm [tarifa de manutenção de conta], mas talvez com uma tarifa menor, talvez a forma de colocar o programa, né?
Entrevistado 3	Só que isso, mas eles [clientes do Banco X] reclamam às vezes de ficar a conta parada lá um tempo, aí chega lá e já tá alto... umas tarifas, juntou lá, deu isso...
Entrevistado 7	Daí, eu disse pra ele: "Não, não, daí isso... chega". Já... já enchiam de taxa, cada pouco tavam cobrando uma taxinha aqui, uma taxinha ali, mas valores mais pequenos.
Entrevistado 7	Hoje eu ainda pago manutenção de conta [na Cooperativa de Crédito], mas um pouco mais é por minha culpa do que por culpa do banco [Cooperativa de Crédito], porque eu deveria ter ido lá já, negociado pra pelo menos baixar a taxa, né?
Entrevistado 8	Não, com certeza, assim, oh, quanto menos taxa possível, todo mundo acha melhor, né? Só que... assim, oh, tem praticamente as mesmas coisas [nas Cooperativas de Crédito]. É taxa, é cesta de relacionamento, muda o nome, mas no fim lá é praticamente a mesma coisa.
Entrevistado 8	Porque, assim, oh, quando tu tá contente com alguma instituição, quando tu é bem atendido, quando tu encaminha o financiamento e sai na hora, não dá muito valor, com certeza, durante os 12 meses é relevante essas taxas, mas se tu é bem atendido, tu aceita pagar. O ruim é quando por algum N motivo tu não é... não é atendido pelas suas expectativas. Daí, com certeza, fica... fica desgostoso.
Entrevistado 9	O custo é muito alto tu manter conta em dois bancos, daí, automaticamente, tô saindo fora do Banco X por causa disso, né? Gostei da Sicredi daí, pra não trabalhar com dois bancos, tu não consegue manter mais, é muito... o custo,

	queira ou não, mas sempre tá tendo custo na conta, daí vai diminuir custos, né
Entrevistado 12	Mas é que nem eu disse, eu acho que uma coisa que nem eles têm, eles [Banco X] cobram muita taxa também, se o custo mensal...
Entrevistado 13	(...) a questão da taxa, né, taxa de manutenção da conta, algumas agências não tão cobrando, outras tão cobrando valores bem mais baixos, né? O Banco X tá hoje com uma taxa hoje bem mais elevada.
Entrevistado 13	Ele [desconto concedido antigamente na tarifa de clientes do Pronaf] reduzia quase 50%, não me recordo bem certo o valor, mas era bem significativo. E aquilo ali eu acho que caiu fora, tanto é que agora a taxa ali ela tá bem elevada, hoje eu tô pagando uma taxa aí de, não sei se também posso expor, né? De 60, 60 reais mensais, só pra manter a conta ali, né? Então... e muitos estão caindo fora disso justamente pra...
Entrevistado 13	Essa semana veio uma agência nova ali pro Município e ela no início agora, no momento, ela não tá cobrando taxa nenhuma, né? A Sicoob abriu e não cobra taxa nenhuma. (...) Eu acho que até muitos até vão sair pra migrar pra essa...

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

Podemos observar nos excertos do quadro 13 que um número significativo de respondentes demonstrou insatisfação com as taxas e custos praticados pelo Banco X. Os Entrevistados 1 e 13 relatam que no passado os clientes ligados à agricultura familiar possuíam um desconto bem significativo nas tarifas de manutenção de conta junto ao referido Banco; porém, esse desconto foi extinto, podendo ter gerado evasão de clientes da instituição.

Nos excertos dos Entrevistados 3, 7 e 12 podemos verificar nitidamente a insatisfação relativa à cobrança de tarifas, pois os Entrevistados afirmam que mesmo sem utilizar a conta, os valores eram cobrados todos os meses, e por isso encerraram-na.

No entanto, os excertos dos Entrevistados 1, 7 e 8 mostram que as demais instituições, inclusive as Cooperativas de Crédito, também cobram tarifas que por vezes são mais baratas, mas que na maioria das vezes se equiparam as praticadas no Banco X. Isso nos leva a supor que o problema não está apenas ligado à cobrança citada, mas também na percepção de valor por parte do cliente, existindo um desequilíbrio em relação ao custo-benefício ou custo x qualidade.

O valor percebido pelo cliente é resultado da avaliação dos benefícios percebidos com o produto ou serviço em relação aos sacrifícios despendidos na sua aquisição (ANDREASSEN; LINDESTAD, 1998; CHOI; CHO; LEE, 2004; ZEITHAML,

1988). Isso inclusive, é relatado no excerto do Entrevistado 8, que afirma que se o cliente é bem atendido e tem suas expectativas atendidas, acaba não se importando em pagar as tarifas.

Dessa forma, podemos concluir que as tarifas bancárias representam uma das formas de competição entre os bancos. No entanto, somente esse fator dificilmente irá determinar a adesão ou não de um cliente, uma vez que a alta competitividade do setor bancário causa um equilíbrio nesse quesito, fazendo com que as empresas necessitem ofertar maiores atrativos aos clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

4.3.5 Reciprocidade

A “venda casada” ocorre sempre que alguém condiciona, subordina ou sujeita a venda de um produto ou serviço à compra de outro. A liberação de crédito rural condicionada à compra de produtos e serviços bancários, exceto os previstos em lei ou como garantia às operações, é uma prática conhecida como “venda casada” (BRASIL, 2020). Como observamos relato deste tipo de ocorrência nas entrevistas, é importante o resgate de alguns excertos das entrevistas com a percepção dos clientes sobre o assunto, como veremos no quadro 14.

Quadro 14 – Reciprocidade

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 1	Se o banco não tivesse imposto tanta tarifa e tanto cartão e tanto assim, chegar e dizer: “Ó, precisamos”. Nós estaríamos com mais cliente lá dentro, (...).
Entrevistado 3	Olha, um tempo atrás eu andei contratando, porque cada investimento ou contratação que a gente faz lá, tem uns [seguros], né? Só que depois aquilo continua, a gente precisava, um dia eu fui até pra cancelar lá, e daí não havia jeito de cancelar, (...).
Entrevistado 4	Não vou dizer que engavetou, mas botou outros na frente, porque ele tinha um objetivo lá, que eu não sei se isso é... se é política do Banco X ou do que que é, que ele tinha que fazer uma venda de um... de um produto, chama de venda casada, então eu disse assim: “Não, olha, eu já te comprei, um ano que eu fiz um financiamento, eu fiz aquela Previdência”; “Tudo bem, aqui tu tá fazendo uma poupança”. Aí tudo bem, mas daí no outro ano esse rapaz já queria um... um consórcio, daí então ficou difícil porque um consórcio tu sabe, não era tão...

	um valor tão baixo, e era um custo fixo mensal, vamos supor lá, 300 reais por mês, então eu achei que ficava... pra mim não ficava muito bom, né?
Entrevistado 5	É... por mais que os bancos dizem que é uma oferta, a gente sabe que... — daqui a pouco eu posso até me comprometer dizendo uma coisa dessas —, mas a gente sabe que a... ela é uma oferta, mas, ao mesmo tempo, tem uma exigência.
Entrevistado 7	Os funcionários por uma parte eles têm que vender um determinado seguro e daí eles vão achar aqueles mais ingênuos, assim, pra enfiar goela abaixo, porque aquilo lá foi enfiado goela abaixo. Daí, eu disse pra ele: "Não, não, daí isso... chega". Já... já enchiam de taxa, cada pouco tavam cobrando uma taxinha aqui, uma taxinha ali, mas valores mais pequenos. Daí enfiaram aquele seguro, falei: "Não, chega, vou... eu vou trabalhar com um banco só, vou voltar lá pro Sicredi".
Entrevistado 7	Eles (Sicredi) até oferecem, até oferecem, mas nunca assim goela abaixo, assim não.
Entrevistado 8	Eu já... eu já ouvi há muito, oh: "Precisa contratar um "título de capitalização" pra tua... pra tua proposta ficar aqui em cima, senão a tua proposta desce pra baixo". Já ouvi falar muito disso e pra mim nunca foi feito nada, então como líder de comunidade não posso dizer: "É isso ou não é isso". (...) Não, não, com certeza que não [é algo comum]. [Perguntado se é recente] Há tempo, há tempos.
Entrevistado 12	É, na verdade até os produtos extra. Que nem, na verdade, esse consórcio aí, coisa que... O que que aconteceu? Eu fiz um consórcio e daí depois eles tavam debitando dois consórcios, só que esse dinheiro do segundo consórcio até hoje eu não consegui reaver, porque diz ele que só no momento que eles finalizassem o plano pra conseguir. (...) Me cobravam dois, né?
Entrevistado 13	É, tem... o que tem visto, é que quando se faz um empréstimo (no Banco X), que nem do custeio, agora, de imediato tá sendo sempre oferecido algum... um seguro, ou quer que faça alguma coisa a mais, faça o aplicativo, uma aplicação, deixa uma parte reserva, né? Isso tem acontecido e muitos associados não querem isso.
Entrevistado 13	Tá sendo meio na pressão um pouco, né? (...) "Título de Capitalização", isso, pediam muito pra que fizesse, né, inclusive eu cheguei a fazer também.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

A venda casada, além de não ser sustentável do ponto de vista da fidelização de clientes, por tornar essa experiência negativa, também é considerada uma prática abusiva, proibida pelo Código de Defesa do Consumidor, configurando crime contra a ordem econômica e contra as relações de consumo. As instituições que adotarem

a prática podem sofrer duras sanções que podem ir desde multas até mesmo a perda de *funding* de recursos federais. Vários órgãos se uniram no combate à referida prática na liberação do crédito rural, entre elas o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), a Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG), entre outros.

No entanto, como observamos nos excertos do quadro 14, muitos Entrevistados relatam ter vivenciado momentos de oferta insistente de produtos como, seguros, aplicações, planos de previdência ou consórcios no momento da obtenção do crédito agrícola, gerando descontentamento e contribuindo para a evasão tempos depois.

Nos excertos dos Entrevistados 1, 5, 7 e 13, podemos observar o relato de pressão ou imposição pela aquisição de produtos alternativos como forma de reciprocidade. Churchill (2000 apud DUARTE, 2003) coloca que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas nas quais as empresas e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

4.3.6 Atendimento

A velocidade e a resolutividade do atendimento são atributos altamente valorizados pelos clientes do segmento estudado, como constatamos nos excertos de alguns entrevistados. Esses atributos fazem com que o cliente perceba um maior ou menor sacrifício para utilização do serviço. Além da velocidade e resolutividade, a disposição e cordialidade do funcionário para fazer o atendimento são os mais importantes atributos percebidos pelos clientes. O quadro 15 traz alguns excertos das entrevistas que demonstram a percepção dos entrevistados em relação ao atendimento.

Quadro 15 – Atendimento

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 4	Até... até assim, assim eu já... já faz mais tempo que eu trabalhei com o Banco X, e o Banco X teve uma época ali que teve uns problemas de greve dos funcionários, isso já faz uns 4, 5 anos atrás, é justamente nessa época [de contratar custeios]... E daí complicou um pouco pra mim, porque daí, vamos supor assim, atrasou os recursos, (...) É, que deu a greve do banco (Banco X), passou uns 30 dias assim com... Então essa já foi assim uma... mas também não é só o Banco X que é, o Banrisul também já teve, outros bancos também já...
Entrevistado 5	... o Banco X teve que fazer um trabalho, os funcionários que são excelentes, prestativos, é muito bom de lidar com uma agência (...) No mais, a agência aqui tá de parabéns, falando em agência de Victor Graeff, porque os funcionários são super gente boa, atenciosos com todo mundo, né. Nossa, olha, eu sou suspeito pra falar, porque eu... vamos dizer, o atendimento pra mim é excelente, eu não vejo dificuldade nenhuma ali (no Banco X).
Entrevistado 7	Tu, no Sicredi, tu é mais... atendido melhor, porque queira ou não queira o associado deveria se sentir mais dono, né? (...) sempre procurei mais no Sicredi porque ali, além de tudo, eu tenho participação nos lucros, tenho... e depois, sou tratado como dono do banco, né? Não ter que tá pedindo favor pra ser atendido. (...) Não sei se hoje ainda é assim [no Banco X], eu... o jeito mais, como é que vai dizer? Mais truculento de... de atender as pessoas.
Entrevistado 8	Saiu gerente, saiu três funcionários, então quando o cliente entrava lá se sentia perdido. E o funcionário que ficou ninguém gostava dele, ainda. (...) tipo, não mostrar os dentes, né, não atender o cliente com carisma. (...) Aqui eles julgam muito o carisma com que tu dá pro teu atendimento, pro teu atendimento, assim, pô, ser mais... mais curto do que... do que mais carismático (...) É o único, com certeza, os outros foram sempre muito bem receptivos, muito bem acolhedor...
Entrevistado 9	Mais, tipo, no caso, termos de atendimento, os funcionários [da Sicredi] são mais atenciosos nessa parte, (...) E a termo de atendimento são melhores, a Sicredi atende melhor do que Banco X, essa parte. (...) É. Os funcionários são mais... tipo, mais atenciosos, conhecem melhor o pessoal, né?
Entrevistado 9	Acho eu, que eles [Banco X] não trabalham com muito funcionário, mais é só... eles querem fazer com pouca gente lá dentro, e acho que um pouco é isso que o pessoal se afasta. É muito... Muito demorado o atendimento, essas coisas assim. Eu acho que é um pouco isso também.
Entrevistado 11	Ah, eu sempre fui bem atendido no Banco X, eu chegava lá e o pessoal me atendeu bem, (...)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo*®.

Quando analisamos os excertos das entrevistas, podemos verificar que os clientes comparam muito o atendimento entre as instituições financeiras, e que também possuem percepções diferentes sendo que, por vezes, destacam pontos positivos na concorrência e em outras situações destacam pontos positivos no atendimento do Banco X.

Os excertos dos Entrevistados 7 e 9 destacam que a cooperativa de crédito concorrente presta um atendimento melhor, com mais personalidade e atenção. Já o Entrevistado 9 relata que o Banco X possui poucos funcionários e isso acaba fazendo com que cliente não procure a instituição para realização de negócios. Medberg e Grönroos (2020) relatam que no caso de longas filas ou tempo de espera elevado, os clientes muitas vezes sentem que o prestador de serviço não está fazendo um esforço para atendê-los e, portanto, ignora ou é indiferente às suas necessidades.

O Entrevistado 4 relata o problema que enfrentou no período em que funcionários do Banco X e outros Bancos faziam greve, visto que ficou sem receber atendimento. Já o Entrevistado 8 fala que o Banco X tem muita rotatividade de funcionários, fazendo com que cliente perca a referência e a confiança ao buscar o atendimento nas agências.

Como contraponto, temos os excertos dos Entrevistados 5 e 11, que relatam sempre terem sido muito bem atendidos no Banco X, elogiando a cordialidade e conhecimento dos funcionários.

4.3.7 Atendimento Telefônico

Outro fator ligado à insatisfação de clientes e que pode ter contribuído para redução de negócios junto a instituição está relacionado a dificuldade enfrentada pelos clientes ao buscar o contato telefônico com as dependências, conforme percebe-se nos excertos das entrevistas apresentados no quadro 16.

Quadro 16 – Atendimento Telefônico

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 2	(...) antigamente quando houve mudança na parte telefônica do banco também, quando... antigamente tu ligava, o banco do município atendia. A hora que

	começou a cair na central e as pessoas não ter o contato ou o contato do gerente pra ela conversar pessoalmente, isso acabou dificultando e atrapalhando bastante...
Entrevistado 2	As agências aqui (Cooperativas de Crédito) têm o seu próprio, digamos, celular, o número de celular, então é mais fácil, a pessoa liga direto pra esse número e a agência atende pelo... não tem um atendimento centralizado.
Entrevistado 8	Assim, oh, quando eles colocaram o 0800, com certeza foi perdido muito contato com o agricultor, porque... porque eles não gostam, tentam duas, três vezes, não consegue, não ligam mais, porque eles tiraram o telefone fixo da agência, vai tudo pro... pro 0800, ali, a partir dali, a partir do seu CPF é direcionado, né? A partir dali se perdeu mais ainda contato com o agricultor.
Entrevistado 12	É, o problema do Banco X é o telefone, tu liga pra lá, daí eles te passam uma ramal, depois daí... isso que piorou, né? Antes, o sistema era melhor, tu ligava direto e caía aqui na agência, agora não, agora tu liga pra central, eu já não ligo, eu já não... eu não gosto... não ligo, porque... a não ser que eles (Banco X) consigam me contatar a hora que eles me ligar. Diferente do Sicredi, que tu daí, às vezes, tu já tem o número do pessoal, do pessoal dali, tu liga direito, já fala...
Entrevistado 13	Nós estamos tendo uma dificuldade muito grande pra entrar em contato com o... com a agência (Banco X) aqui, né? Porque tem que tá ligando lá pra... vai pra uma central, que uma vez nós tínhamos aqui um ramal direto que podia ligar ali e tu falar ou pedir, lá era fácil, né? E esse contato parece que se perdeu.
Entrevistado 13	porque o pessoal diz assim: "A gente não consegue mais nem falar com o banco". Porque não tem mais telefone ali, não tem mais um número fixo que tu pode ligar aqui direto pra dizer: "Oh, quero falar com o fulano, né?". Então, é uma das reclamações.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

Como podemos observar nos excertos dos Entrevistados 2, 8, 12 e 13, após a implantação do novo sistema telefônico, direcionando todas as ligações para central de relacionamento, o contato com as agências ficou muito mais difícil e complicado. Isso se deve ao fato de que boa parte do público pesquisado possui dificuldade na operacionalização do telefone junto a central, visto que na ligação é exigido a digitação de número de agência, conta corrente, senhas, seleção de menus, que além de mais complicado, dispende um tempo bem maior de espera.

O Entrevistado 13 destaca ainda, que a dificuldade de ligação para agência é motivo de reclamação de vários produtores que acabam por não ligar mais para agência, ficando sem o atendimento necessário. O Entrevistado 2 afirma que o

contato com as instituições bancárias concorrentes é mais facilitado, sendo que os clientes possuem o número particular do gerente e dos funcionários. Desse modo, o contato fica mais ágil melhorando a experiência e facilitando a retenção dos clientes.

4.3.8 Burocracia

As instituições financeiras são altamente reguladas e precisam obedecer a um conjunto de regras estabelecidas pelo regulador BACEN. Estas regras estão diretamente ligadas à segurança, e buscam minimizar os riscos a que as instituições financeiras estão expostas, tanto na concessão do crédito como na prestação de serviços. Tal regulação acaba tornando estas instituições burocráticas, e algumas vezes, mais lentas no atendimento dos clientes.

Como consequência, alguns entrevistados comentaram sobre o excesso de burocracia percebido no processo de obtenção do crédito agrícola, como demonstrado nos excertos do quadro 17.

Quadro 17 – Burocracia

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 2	Daí ele vai lá, daí volta e diz: “Não, mas nós vamos precisar de mais tal documento”. Então toda essa demora, pra não acessar o crédito, daí quando pensa que vai acessar faltou mais alguma coisa.
Entrevistado 3	(...) chegava lá com tudo: “Ah, precisa mais isso, mais aquilo da vaca”. Enfim, eles precisavam ter uma coisa, assim, que é isso que tu vai precisar e aquilo vai até o fim. (...) [Melhorou mas] aquilo ficou lá no inconsciente ou no consciente da pessoa e diz: “Não, mas eu não vou lá, porque lá eu vou fazer rodando um mês lá levando coisa”. E não fechou.
Entrevistado 4	Olha, o Sicredi, assim, ele me parece que ele tá menos burocrático...eu já cheguei financiar com o Banrisul tanto... mais investimento, estamos falando agora em investimento, ele é muito burocrático, muito mais do que o Banco X.
Entrevistado 5	Vem também a questão da burocracia, que aí a documentação está toda na cooperativa, eles não precisam ir atrás, então tudo isso. O agricultor não gosta de ir atrás de documento, isso aí você percebe no dia a dia, e no troca-troca acontece isso.
Entrevistado 8	Assim, oh, de forma alguma, de forma alguma. Quem conhece o processo, é a... praticamente é a mesma documentação pra qualquer agência financeira, só os documentos essenciais pra pegar um financiamento, (...) Então, eu não vejo o

	Banco X mais burocrático que qualquer outra agência [atualmente].
Entrevistado 9	É, praticamente não muda muito, em termo de papelada, é tudo meio [parecido]... Não, não atrapalha nada, nessa parte.
Entrevistado 10	Não. E negócio de avalista também, né? Ficava mais difícil. Daqui é... Tem pouco avalista que tem lá, no Banco X. (...) se não fosse avalista, era mais fácil também, (...)
Entrevistado 11	(...) aí me informaram que só ia financiar 50%, porque o meu... renda era pouco. Mas eu não tinha culpa que toda essa seca que deu pouca produção.
Entrevistado 12	Porque eu sei que o Banco X tem umas coisas que é... eles tem que ser todo... tem que ser certinho as coisas, não... se tem uma área que tá... que não... que nem, eu tinha uma área que tava em uso fruto, que era do nome da vó, essa área eles não aceitavam como própria, entende? (...) O Sicredi sempre, essa área, eles consideravam como própria.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

Nos excertos dos entrevistados podemos verificar que os produtores valorizam a praticidade e agilidade na obtenção do crédito rural, de forma que ficam desgostosos com excesso de burocracia na obtenção do crédito. No estudo realizado por Ranjan e Read (2016) é trazido um atributo do serviço que é o oposto da burocracia. Segundo os autores, a flexibilidade refere-se à disposição da equipe de atendimento em ajustar e adaptar seus serviços para atender às necessidades individuais do cliente. Estes últimos, geralmente, apreciam quando o provedor de serviços faz um esforço para compreender e acomodar sua situação individual.

O Entrevistado 5 afirmou que os agricultores não gostam de ir atrás dos documentos exigidos para obtenção do crédito. Já os Entrevistados 4 e 12 trazem a percepção de que o Banco X parece ser mais burocrático que as cooperativas de crédito concorrentes. Os Entrevistados 2 e 3 citam que o maior problema ligado à exigência de documentos para obtenção do crédito se dá quando os documentos são solicitados em etapas, tornando o processo, além de burocrático, muito demorado. Os Entrevistados 10 e 11 relatam ainda outras dificuldades na obtenção do crédito relacionadas à exigência de avalista ou à concessão de valor abaixo do necessário para custeio total da produção.

No entanto, os Entrevistados 8 e 9 relatam que, atualmente, o processo para obtenção do crédito do Banco X está menos burocrático, sendo semelhante aos concorrentes, com exigência dos mesmos documentos em todas as instituições

financeiras. Tal fato é corroborado pelo Entrevistado 3, mas com um alerta: que os problemas ocorridos no passado podem fazer parte da memória dos agricultores que de tal forma, ainda procuram evitar o Banco X citado para a obtenção do crédito agrícola.

4.3.9 Agilidade

O atributo da agilidade já foi tratado anteriormente, em conjunto com outros aspectos como atendimento e burocracia. Contudo, merece atenção, principalmente no que tange à obtenção do crédito agrícola.

Em estudo recente, Medberg e Grönroos (2020) trazem que a velocidade do serviço está relacionada a quão rápido é o processo de entrega do serviço. Os clientes geralmente desejam sentir que o provedor de serviços e sua equipe respondem prontamente às suas solicitações. O quadro 18 traz alguns excertos das entrevistas com percepções dos entrevistados com relação à importância da agilidade na obtenção do crédito como fator de satisfação e fidelização dos clientes da agricultura familiar.

Quadro 18 – Agilidade

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 2	Questão de agilidade. Já ouvi reclamação: “Ah, eu deixei lá o projeto e tal e até hoje não me ligaram”. Daí depois eles: “Não, mas vai lá e dá mais uma conversadinha e tal”. Daí ele vai lá, daí volta e diz: “Não, mas nós vamos precisar de mais tal documento”. Então toda essa demora, pra não acessar o crédito, daí quando pensa que vai acessar faltou mais alguma coisa.
Entrevistado 3	ele disse que isso aí [demora na liberação do crédito] aconteceu bastante com ele, então é uma das reclamações que eu acho, que isso aí de repente mudou, mas ficou na pessoa, né? “Não, não vou voltar lá, porque aquela vez eu fui fazer tal coisa, demorou e chamava, e daí faltava isso, faltava aquilo”. Enfim.
Entrevistado 4	na questão de... de liberação, inclusive a gente encaminhou [no Sicredi] a documentação, os mapas, os projetos, e tem saído, assim, geralmente no primeiro mês, após a virada do... do ano agrícola, que eles chamam, que é agora em mês, 30 de junho vira o ano agrícola libera... É, então a gente tem conseguido já no primeiro mês já a liberação do crédito.
Entrevistado 5	... um dos maiores empecilhos hoje nosso [Sindicato Correspondente Bancário] cai lá pra Curitiba, todos os financiamentos, é eles que analisam lá, aí tu não

	consegue olhar olho no olho “ó, deu um problema, tu tem que resolver isso”, tu não tem explicação, é tudo pelo computador, tu tem que fazer isso, né? Quando a gente iniciou essa parceria, era direto com a agência. Então deu problema num documento, tu ia na agência ali e resolvia com a agência, hoje não, tu tem que resolve via sistema, aí é mais difícil.
Entrevistado 8	Então, eu vejo assim, cada um faz o seu crédito dentro da instituição financeira, se tu paga tua conta em dia lá, tu mantém o teu crédito, mantém o teu cadastro atualizado, ah, tá saindo as operações aí no mesmo dia, com dois dias, bem ágil o processo e isso nós também estamos mostrando pros agricultores.
Entrevistado 9	Praticamente é bem parecido, porque no caso, o pai financia Banco X e não dá muita diferença. Às vezes é uma semana, mais também não, porque o Banco do Brasil é mais ligeiro que a Sicredi mas não é muito mais... não é muito demorado não.
Entrevistado 13	Ágil, aplicativo, hoje muito não tem mais a necessidade de tá lá, eu praticamente tô indo tão pouco, já nem sei mais quem é o gerente ali, a gente tá fazendo tudo pelo aplicativo, tu só passa ali [no Banco X] pra assinar o contrato. Eu acho que a agilidade ali também tá sendo excelente, não dá pra dizer que não.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

Observa-se nos excertos dos Entrevistados 2 e 3 que em algum momento o Banco X deixou a desejar sob o aspecto da agilidade na análise de operações de crédito agrícola. O Entrevistado 3 relata que, muito embora isso possa ter mudado hoje, ainda assim, fica na memória do cliente a experiência negativa que teve no passado. O Entrevistado 4 relata também que, ao migrar para a Cooperativa de Crédito sua experiência foi positiva com relação à agilidade na análise e liberação do crédito. O Entrevistado 5 cita como um problema enfrentado atualmente pelo Correspondente Bancário a dificuldade de contato com o Centro de Operações (CENOP) responsável pela análise das operações de crédito, ressaltando que teriam coisas que seriam mais facilmente resolvidas com a agência, como era antigamente.

Por fim, os Entrevistados 3, 8, 9 e 13 citam que o processo de análise do Banco X está mais ágil, sendo igual, ou até mesmo mais rápido se comparado com os concorrentes, de forma que a agilidade hoje, contribui para a retenção dos clientes junto ao referido Banco, muito provavelmente em virtude do investimento em melhoria dos processos e tecnologia da informação aliada à especialização do atendimento implantada pelo Banco em questão nos últimos anos.

4.3.10 Conveniência da rede de atendimento

A facilidade de acesso às agências bancárias é um fator considerado importante pelos clientes ao eleger o banco que irá manter seus negócios (UNES; CAMIOTO; GUERREIRO, 2019). Este aspecto é também constatado nos diálogos com os entrevistados, como percebe-se nos excertos das entrevistas trazidos no quadro 19.

Quadro 19 – Conveniência

Entrevistados	Excertos das entrevistas
Entrevistado 1	A Sicredi, tu vai lá no município pequeno, que o banco X tá ausente, por exemplo Tamandaré, Coqueiro do Sul e Santo Antônio do Planalto.
Entrevistado 2	Eu diria que no município de Coqueiros do Sul, onde eu tenho a maior realidade disso, a escolha do banco seria por encurtamento de distância com o agente financeiro.
Entrevistado 2	ter uma loja que consiga receber boletos, que consiga trocar cheque, esse tipo de coisa, o Banco X. Eu acredito que isso dentro do município de Coqueiros do Sul funcionaria, porque tem bastantes pessoas já que às vezes: “Ah, eu tenho um cheque do Banco X, ou eu preciso de um negócio do Banco X”. Mas daí: “Ah, eu vou ter que ir lá em Carazinho pra fazer isso”.
Entrevistado 3	Eu acho que um dos pontos é o ponto mesmo, que não tem aqui no município, né? se tivesse um acesso aqui, provavelmente ia ser melhor. (...) Porque o pessoal daqui, do município de Coqueiros, eles gostam de trabalhar por aqui. (...) Eu tenho o tesoureiro daqui e ele disse que não vai em Carazinho, olha, umas duas, três vezes por ano ((risos)). A única coisa que tá faltando... então é essa questão aí, que o Banco X deixou a desejar só é isso aí, né, que não tem agência aqui.
Entrevistado 10	Hoje tô só no Sicredi. (...) desde que abriram no Coqueiro. Que é mais perto, né? Tinha que deslocar, cada coisinha tinha que ir pra Carazinho, assim não. Aqui é mais perto. (...) se tivesse um Banco X no Coqueiro aqui, ia ter muita gente negociando com eles.
Entrevistado 12	Aí que tu começa a ver que [a Cooperativa de Crédito] é mais presente, enquanto onde é que tu tá em vários lugares é mais fácil de tu ser lembrado também, né? Quando tá num lugar só, se tu é de fora, às vezes, até tu achar uma agência dessa é mais difícil (...) Que nem eu disse, eles [Sicredi] vieram com a intenção de ser uma cooperativa de associado pra... na verdade, eles cresceram muito, o Sicredi, nesse ponto aí, se tu for ver aí. Bom, você vê, Carazinho tem três agências [Sicredi] pra uma [Banco X].

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

Como visualizamos anteriormente, o Banco X não possui agências em 10 dos 19 municípios da região estudada, sendo este um aspecto extremamente desfavorável em relação aos concorrentes, principalmente em relação às cooperativas de crédito, que possuem agências em todos os municípios. O Entrevistado 1 cita que a cooperativa de crédito está presente nos pequenos municípios onde o referido Banco não está. O Entrevistado 12 salienta, ainda, que a Cooperativa Sicredi chega a possuir 3 agências em municípios que o Banco X possui apenas uma, levando mais comodidade aos usuários do local.

Os Entrevistados 2 e 10 citam que os clientes, certamente, usam como critério de escolha da instituição bancária a conveniência e proximidade da agência bancária. O Entrevistado 2 cita, ainda, a dificuldade que a população enfrenta para troca de cheques e pagamento de boletos do Banco X, tendo que se deslocar para o município vizinho, distante cerca de 30 quilômetros. O Entrevistado 3 salienta que a população prefere realizar seus negócios no próprio município e evita deslocamento à cidade vizinha.

Martino, Torres e Abreu (2016) destacam que agências convenientemente instaladas, com facilidades para o deslocamento e recepção dos clientes, atendimento rápido e eficiente, otimizando o tempo dos consumidores são extremamente importantes para a fidelização de clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Com base na fundamentação teórica apresentada, buscou-se demonstrar a importância do marketing de relacionamento e do estudo da evasão e retenção de clientes, como forma de melhorar a relação das organizações com seus clientes e, conseqüentemente, gerando resultados sustentáveis ao longo do tempo.

De acordo com informações coletadas nas entrevistas realizadas com autoridades da agricultura familiar e clientes que não utilizam mais o crédito agrícola junto ao Banco X, foi possível evidenciar a importância do referencial teórico apresentado, demonstrando a necessidade de busca constante na melhoria dos processos, produtos e serviços das instituições, como forma de atender às expectativas dos clientes, gerando satisfação e manutenção do relacionamento.

Em resposta ao objetivo principal deste estudo, que é analisar os principais motivos que geram a evasão de clientes do segmento da agricultura familiar, encontramos a forte concorrência das cooperativas de crédito que atuam na região de forma diferenciada e intensa no relacionamento com clientes e comunidades, através de utilização de estratégias locais de atuação que começa desde a contratação de funcionários da própria cidade, ou seja, conhecidos e com envolvimento familiar com a população, com disponibilidade para participação em eventos e festas da localidade, mesmo aos finais de semana. Além disso, essas cooperativas tendem a contribuir, também, com apoio financeiro com estes eventos e outros projetos que ocorrem nas localidades onde estão inseridas, demonstrando um compromisso com a manutenção dos lucros (ou ao menos parte dele) na própria localidade, dando-lhes muita visibilidade e reconhecimento pela população destes pequenos municípios.

Hoje, estas cooperativas possuem maior rede de atendimento, com presença em todos os municípios da região estudada, inclusive com mais de uma agência em alguns dos municípios, possuindo um quadro funcional mais numeroso. Este fator gera maior comodidade aos usuários com menor deslocamento e agilidade ao buscarem atendimento presencial da rede.

Outro aspecto que demonstra ter contribuído muito para a evasão foi a busca intensa pela rentabilidade, praticando tarifas elevadas na manutenção das contas, bem como oferta insistente de produtos adicionais como seguros e consórcios, muitas vezes adquiridos pelos clientes sem a real necessidade de consumo, apenas como forma de reciprocidade.

Outra dificuldade imposta está relacionada ao contato com as dependências, tanto no atendimento presencial, com a exigência de emissão de senhas para atendimento, como nas ligações telefônicas, que hoje ocorrem via central de relacionamento, tendo a necessidade de impostação de vários dados dos clientes e ouvir várias mensagens e informações, sendo que o procedimento termina sem sucesso muitas vezes.

Entre os fatores que geram satisfação, podemos citar alguns que merecem destaque:

- a) Tarifas e demais custos compatíveis com a qualidade do serviço prestado;
- b) atendimento personalizado, com facilidade de acesso, com agilidade e resolutividade, realizado por funcionários com conhecimento das necessidades ligadas à sua atividade;
- c) localização da agência no município sede da sua propriedade;
- d) facilidade no contato telefônico, tendo contato ágil e direto junto aos funcionários da agência local;
- e) a praticidade e agilidade na obtenção do crédito, com baixo nível de burocracia e exigências.
- f) valorização dos produtores e comunidade com o convívio social e participação em eventos organizados por entidades ou associações comunitárias.

Como contribuição para melhoria dos produtos e serviços, na busca da satisfação e retenção dos clientes, serão indicadas a criação e adoção de algumas medidas que podem melhorar a percepção do cliente em relação à instituição estudada, trazendo benefícios importantes ao longo do tempo.

5.1.1 Sistema de Pré-agendamento de Custeio

Como forma de evitar investidas e assédio da concorrência aos clientes do Banco X, recomenda-se a criação de um sistema de pré-agendamento para operações de Pronaf, logo após o término da colheita, nos meses de março e abril. Nesse período, os produtores já começam a planejar o novo ciclo de plantio que realizará no próximo ano agrícola, a exemplo que acontece com os produtores de grande porte, que por muitas vezes chegam a realizar o pré-custeio, com o objetivo de antecipar a compra de insumos e, assim, obtendo melhores preços.

Atualmente, o Pronaf não permite a contratação do pré-custeio. Dessa forma, a realização de um pré-agendamento junto ao produtor seria uma alternativa para estreitar o relacionamento, bem como antecipar movimentos e investidas dos concorrentes, e “amarrar” o produtor junto à instituição para a contratação do custeio para o próximo ano agrícola, garantindo assim, uma troca relacional mais efetiva entre a instituição e o cliente (ALVES; REQUENA, 2014).

No pré-agendamento já seriam impostados os dados de área (hectares e a sua localização) e os produtos a serem plantados/cultivados no próximo ano agrícola. Dessa forma, o pré-agendamento traria outro benefício, que é a antecipação da busca e obtenção da documentação necessária para a contratação das operações, visto que o sistema poderia verificar documentos e certidões faltantes ou que irão vencer antes do período de contratação, evitando assim, dificuldades futuras que poderiam atrasar a liberação do recurso.

Posteriormente, quando o sistema estiver habilitado para a contratação das operações de crédito (no início do ciclo com a divulgação das regras para o ano/safra), esses agendamentos poderiam ser migrados de forma automática para o sistema de contratação das operações de custeio, trazendo um enorme ganho na agilidade da contratação das operações e tornando a experiência do cliente ainda melhor, pois agilidade é um dos atributos mais valorizados pelos clientes deste segmento (BLANCHARD; GALLOWAY, 1994; BLOEMER; RUYTER; PEETERS, 1998, GUO; DUFF; HAIR, 2008).

5.1.2 Plano de Tarifas Diferenciado para Agricultura Familiar

Como evidenciado no presente estudo, as tarifas praticadas foram um dos motivadores da evasão de clientes. Dessa forma, indicamos a retomada do convênio com entidades sindicais para concessão de descontos ou até mesmo isenção nas tarifas dos Pacotes de Serviço e Cesta de Benefícios para o público da agricultura familiar, bem como cartão de crédito com isenção de anuidade para o público.

O motivo provável da evasão pode ter ocorrido pelo cliente não ter mais percebido valor nos serviços prestados pela instituição, pois, a relação entre o custo do serviço e os benefícios oferecidos ficou desfavorável para a instituição em relação à concorrência. Churchill Jr. (2000) agrega o valor ao conceito de marketing, que na visão do cliente é a diferença entre as suas percepções com relação aos benefícios e quanto aos custos de comprar e usar produtos e serviços.

O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço e o custo total do consumidor como o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço (KOTLER,1998). Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), atualmente não se vende produto, vende-se valor. Os autores colocam que nos dias de hoje, o valor de uso está desaparecendo, prevalecendo o sinal de valor, isto é, a forma de como o cliente vê determinado produto.

5.1.3 Cronograma de visita relacional e de prospecção

Com o objetivo de estreitar o relacionamento com clientes e investir na valorização do contato com os mesmos, criar indicador que gere pontuação nos mecanismos de avaliação das dependências para visitas relacionais tanto com clientes da agricultura familiar que mantém seus negócios junto à instituição como para prospecção de novos negócios torna-se fundamental.

O movimento pode ser iniciado com uma espécie de entrega relacional de bens financiados via linhas de investimento da instituição, com contato direto na propriedade do cliente, valorizando o fato de ter preferido do Banco X como seu parceiro no empreendimento ou aquisição. Ao falar de retenção, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirma que o cliente começa a estabelecer relação com a empresa

através do contato, seja por programas formais de retenção ou através de relacionamento com as pessoas com as quais têm interação, e isso é determinante na decisão de repetir a compra.

Conforme Barnes (2002, p. 225), o relacionamento pode ser visto como fidelidade do cliente:

O relacionamento com o cliente pode ser visto como compromisso ou fidelidade do cliente a longo prazo, o que resulta do fato do cliente estar satisfeito não apenas com os produtos e serviços da empresa, mas também com o tratamento que lhe é dispensado pela empresa e seus funcionários e maneira como ele se sente em decorrência de seu contato e associação com a empresa.

As visitas podem ser comprovadas de forma rápida e prática, através de aplicativo no celular corporativo, com a impositação de CPF do cliente e inclusão de coordenada geodésica ou foto no local da visita realizada, tal qual já é efetuado nas visitas a clientes Pessoa Jurídica.

5.1.4 Demais sugestões e implicações

Para complementar as sugestões realizadas anteriormente, seguem mais algumas proposições que podem ser levadas em consideração, para melhorar o relacionamento e estimular a retenção dos clientes do segmento:

- a) Adotar cultura de foco no cliente, vedando qualquer tipo de exigência de reciprocidade, buscando oferta de produtos e serviços adequados ao seu perfil e respeitando a necessidade ou desejo de consumo por parte do cliente;
- b) elevação da verba de representação público e social, concomitante ao estímulo a participação em eventos sociais nas comunidades como forma de estreitar laços de relacionamento;
- c) facilitar a comunicação com as agências via contato telefônico, disponibilizando aos clientes o contato direto via celular do Gerente de Contas ou Gerente Geral, e também por aplicativos, como por exemplo o Whatsapp, tornando o contato mais simples e ágil;
- d) disponibilizar ponto de atendimento presencial em todos os municípios, levando comodidade aos clientes, que não necessitariam se deslocar para receber

atendimento pessoal. Este atendimento poderia ser viabilizado através de uma espécie de Loja de Agronegócio operacionalizada através de correspondente bancário.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Ao longo deste estudo diversas possibilidades de novos estudos foram levantadas, com possibilidade de ampliar a discussão e preencher lacunas nos temas analisados. Embora a abordagem qualitativa tenha se mostrado adequada aos objetivos deste estudo, seria interessante a realização de uma pesquisa com abordagem quantitativa, para verificar os motivos da evasão de clientes no contexto analisado, ou até mesmo em situações mais abrangentes, abordando também, produtores de médio e grande porte, ou até mesmo em outras regiões do país. Além disso, poderiam ser investigados outros construtos, com ênfase na percepção de valor pelo cliente, mas no domínio da qualidade em serviços, comportamento de troca ou lealdade de clientes.

Outro estudo que se mostra relevante diz respeito ao desenvolvimento de modelo preditivo de *Churn*, para o público, buscando antever o movimento de evasão (DE FRANCESCHI, 2019). Modelos preditivos visam identificar clientes de uma instituição financeira que tendem ao fenômeno *churn* (evasão). Portanto, o desenvolvimento de um modelo específico, com o mapeamento de variáveis consideradas como preditores de abandono de clientes ligados ao público da agricultura familiar podem revelar antecipadamente os clientes cuja evasão pode ser considerada uma tendência.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como acontece em todas as pesquisas científicas, as escolhas realizadas trazem limitações, tanto decorrentes da escolha do método quanto pela delimitação do problema de pesquisa. Como primeiro limitador temos a especificidade da região escolhida, situada no norte do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente no Planalto Médio gaúcho, com características muito parecidas entres os seus municípios, porém muito diferente de outras áreas do estado no que tange à

agricultura familiar, e mais distinto ainda quando imaginamos o cenário da agricultura familiar e a concorrência bancária neste segmento no restante do país.

Outra limitação da pesquisa diz respeito ao número de entrevistados, tendo em vista que o número destes poderia ter sido maior, gerando maiores descobertas ou dados mais robustos, capazes de gerar maiores evidências em relação aos objetivos da pesquisa. O perfil do público entrevistado também gera limitações tendo em vista, por vezes, haver grau de ansiedade ou de desconfiança relativo à confidencialidade dos dados, em virtude da grande dependência do crédito rural por parte deste público. Vale observar que o agendamento das entrevistas foi quase sempre precedido de receio e desconfiança relativo à segurança por parte dos entrevistados.

A escolha do método também traz limitações, pois a pesquisa qualitativa pode ser afetada pelos pré-conceitos do observador, que acaba por refletir no objeto do estudo. Além disso, nesta metodologia de pesquisa existe a necessidade de que o pesquisador consiga extrapolar o que está além do texto, tarefa complexa que exige que o mesmo tenha experiência e domine as técnicas propostas na análise de conteúdo (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Por fim, uma das principais críticas ao uso da metodologia do estudo de caso em pesquisas científicas, que se pode considerar uma limitação ao trabalho, é a dificuldade de generalização dos resultados. Embora Flyvbjerg (2006, p. 228) afirme que é possível generalizar com base em um único caso, defende-se que a possibilidade à generalização depende da qualidade dos dados (VENTURA, 2007). Segundo Yin (2015) “os estudos de caso, como experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos”, que devem ter como meta “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não inferir probabilidades (generalização estatística)”.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, R.; BUTTLE, F. Customer retention : a potentially potent marketing management strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 9, p. 29-45, 2001. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713775729>. Acesso em: 27 nov. 2019.
- AKINTUNDE, O. Customer relationship management (CRM) and customer retention in Nigeria banking industry: a strategic standpoint University of Lagos, Nigeria. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 10, n.2, p. 81-90, 2016.
- ALAMGIR, M.; UDDIN, M. N. The role of customer relationship management and relationship maintenance on customer retention an exploratory study. **Journal of Services Research**, v. 17, n. 2, p. 72-86, 2017.
- ALBUQUERQUE, A. C. **A importância do atendimento das necessidades para fidelização do cliente a uma agência bancária**. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ALMOHAIMMEED, B. Pillars of customer retention : an empirical study on the influence of customer satisfaction, customer loyalty, customer profitability on customer retention. **Serbian Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 421-435, 2019.
- ALVES, E. T. K.; REQUENA, I. B. Marketing de relacionamento: uma ferramenta agregadora na fidelização dos clientes no segmento bancário. **Caderno Organização Sistêmica**, v. 4, n. 3, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://www.cadernosuninter.com/index.php/organizacao-sistemica/article/view/293>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Partnering as a focused market strategy. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 95-113, 1991. <https://doi.org/10.2307%2F41166663>
- ANDREASSEN, T. W.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services – The impact os corporate image on quality, customer satisfaction na loyalty for customers with varying degrees of servisse expertise. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.
- AVELAR, F. M.; STAMM, C. Agricultura familiar: efeitos do PRONAF na região oeste do Paraná. **Geosul**, Florianópolis, v. 34, n. 72, p. 359-394, mai./ago.2019. <http://doi.org/10.5007/1982-5153.2019v34n72p359>
- BACEN (Banco Central do Brasil). IF.data. Banco de dados. [200-]. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 05 maio 2020.
- BANCO X. **Plano safra 2019/2020**. Banco de dados. Disponível em: <https://intranet.bb.com.br>. Acesso em: 04 jan. 2020.

- BANCO X. **Relação com Investidores**. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 07 maio 2020.
- BANCO X. **Workshop da Agricultura Familiar**., p. 3, jun. 2009. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/agro/dwn/WorkshopAF.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020
- BANSAL, H. S.; TAYLOR, S. F.; JAMES, Y. S. Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumers' switching behaviors. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, p. 96-115, 2005. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070304267928>. Acesso em: 27 nov. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E., **Marketing de relacionamento**: como implantar e avaliar resultado. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BELIK, W. **O financiamento da agropecuária brasileira no período recente**. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2436 1. Acesso em: 05 abr. 2020.
- BELTRAME, G.; PEREIRA, B. A. D. Impactos do pronaf no desenvolvimento sócio-econômico de propriedades familiares na região de Pelotas/RS. *Desenvolvimento em questão*, ano 15, n. 38, p. 87-107, jan./mar. 2017. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.38.87-107>
- BERGERON, B. CRM: The customer isn't always right. **J. Corp. Acct. Fin.**, v. 14, n. 53-57, 2002. <https://doi.org/10.1002/jcaf.10120>
- BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1995.
- BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. Quality Counts in Services, Too. **Journal of Marketing**, v. 28, n. 3, p. 44-52, 1983. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(85\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(85)90008-4)
- BLANCHARD, R. F.; GALLOWAY, R. L. Quality in retail banking. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 4, p. 5-23, 1994.
- BLOEMER, J.; RUYTER, K.; PEETERS, P. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 7, p. 276-286, 1998.
- BOONLERTVANICH, K. Effect of customer perceived value on satisfaction and customer loyalty in banking service: The moderating effect of mainbank status. **International Journal of Business Research**, v. 11, n. 6, p. 40-54, 2011.

BOONLERTVANICH, K. Service quality, satisfaction, trust, and loyalty: the moderating role of main-bank and wealth status. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, p. 278-302, 2019.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Orientações sobre venda casada**, <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/campanhas/venda-casada/orientacoes-sobre-venda-casada>, Acesso em: 8 maio 2021.

BRASILEIRO, A. F.; MORANDI, T. A., Michael Porter's forces and strategies in the audiovisual industry: case study of a producer of São João Del-Rei (MG). **Revista Iniciacom**, v. 6, n. 1, 2014.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 15 fev. 2021.

BRETZKE, M. **O conceito de CRM viabilizando o Marketing de relacionamento para competir em tempo real**. Publicado em 26 jul. 2001. Disponível: <http://www.allen.com.br/empresa/novidades/crm.htm>. Acesso em: 16 jan. 2020.

CAMPOS, R. de C. I.; SANTOS, A. A. **Marketing de relacionamento para a satisfação e fidelização de clientes: um estudo de caso no CCAA**. 2017. Disponível em: <https://www.formiga.ifmg.edu.br/documents/2017/PublicacoesTCCsBiblioteca/Administracao/TCC-RITACAMPOS.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2021.

CARDOSO, C. **Fidelização de clientes**. 2007. Disponível em: <http://www.emiolo.com/site.php?nome=H-Artigos&idioma=Portugues&edicao=15352&pagina=2>. Acesso em: 17 jan. 2020.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10000>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada). **PIB do Agronegócio Brasileiro**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 19 abr. 2020.

CHOI; CHO; LEE. The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: a South Korean study. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 913-921, 2004.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CNA (Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil). **Panorama do Agro**, nov. 2019. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em: 03 abr. 2020.

COELHO, C. N. 70 Anos de política agrícola no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, ano X, n. 3, p. 03-58, jul./set. 2001. Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/>. Acesso em: 24 jan. 2021.

CONFEBRAS (Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito). Disponível em: <http://confefbras.coop.br/>. Acesso em: 15 mai. 2020.

CORRÊA, H., L.; CAON, M. **Gestão de serviço**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRITCHLOW, T.; FIDELIS, K.; MUSICK, R.; GANESH, M.; SLEZAK, T. DataFoundry: Information Management for Scientific Data. **IEEE Trans Inf Technol Biomed**, v. 4, n. 1, p. 52-57, 2000. <https://doi.org/10.1109/4233.826859>

DE FRANCESCHI, P. R. **Churn prediction models**: the case of Banco do Brasil. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios). Universidade Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

DUARTE, J. C. **Marketing de Relacionamento**: uma estratégia para a fidelidade do cliente numa agência bancária. 2003. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; MATOS, C. A. Antecedentes da retenção de clientes em um contexto corporativo. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 1, p. 1-23, 2016.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o Consumidor**: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas. São Paulo: Gente, 2000.

FETEAP 2019 - PLANO SAFRA DA AGRICULTURA FAMILIAR 2019 / 2020 - http://www.fetaep.org.br/arquivos/cartilha_plano_safra_da_agricultura_familiar_2019_202022-7-19_10-57-40.pdf. Acesso em: 07 fev. 2021.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, v. 12, p. 219-245, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1077800405284363>. Acesso em: 07 fev. 2021.

FRAMBACH, R. T., FISS, P. C., INGENBLEEK, P. T. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1428-1436, 2016.

GALE, B.; GALE, B. T.; WOOD, R. C. **Managing Customer Value**: creating quality and service that customers can see. 1. ed. New York: Simon and Schuster, 1994.

GALLARZA, M. G.; GIL-SAURA, I.; HOLBROOK, M. B. The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. **Journal of consumer behaviour**, v. 10, n. 4, 179-191, 2011. <https://doi.org/10.1002/cb.328>

GALLO, A. The Value of Keeping the Right Customers. **Harvard Business Review**, publicado em 29 out. 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>. Acesso em: 14 jan. 2020.

GAUER, J. J. C. **Modelagem de evasão de clientes bancários adimplentes**: identificação de padrões pelo histórico de suas operações. 2016. 91 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/tede/1973/2/JeffersonJoseCeruttiGauerDissertacao2016.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

GONÇALVES, H. J. **Fidelização de clientes**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/14026>. Acesso em: 17 jan. 2020.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research**: the complexity of the craft. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

GUMMESSON, E. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 15-17, 2008. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0065-x>

GUMMESSON, E. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. **Management Decision**, v. 35, n. 4, 1998. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749710169648>

GUO, X.; DUFF, A.; HAIR, M. Service quality measurement in the Chinese corporate banking market. **International Journal of Bank Marketing**, v. 26, n. 5, p. 305-327, 2008.

GUPTA, S. Creating Customer Value. **Harvard Business Review**, 2014. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48623>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GUPTA, S.; HANSENS, D.; HARDIE, B.; KAHN, W.; KUMAR, V.; LIN, N. Modeling customer lifetime value. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 139-155, 2006.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M., Relationship marketing in the era of network competition. **Marketing Management**, Chicago, v. 3, n. 1, 1994.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e estatística). **Censo Agropecuário 2017**.

Disponível em:

https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html. Acesso em: 15 abr. 2020.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e estatística). **Censo Agropecuário 2006**, Agricultura Familiar, Rio de Janeiro, p.1-267, 2006. Disponível

em:https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html. Acesso em: 16 jan. 2020.

KAY, T. A. **A evasão de clientes nas instituições financeiras**: estudo dos fatores causadores. 2011. 50 f. Monografia (Administração). Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2011. Disponível em:

https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2706/1/2011_...pdf. Acesso em: 30 mar. 2020.

KEAVENEY, S. M. Customer switching behavior in service industries: na exploratory study. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 71-82, 1995. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299505900206>. Acesso em: 03 abr. 2020.

KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, P. Explores the new marketing paradigm. **Marketing Science Institute Review**, n. 1, p. 4-5, 1991.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. Como criar, conquistar e dominar mercados. 10 ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KPMG. **The Pulse of Fintech 2018**. Biannual global analysis of investment in fintech. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/the-pulse-of-fintech-2018.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020.

LAU, C. P. S. As percepções do cliente do Banco do Brasil quanto ao ponto pra você e seu relacionamento com a empresa. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **Service-dominant logic**: Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

MACEDO, A. **Agricultura familiar e a difusa conceituação do termo**, 1 set., 2014. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/2464156/agricultura-familiar-e-a-difusa-conceituacao-do-termo>. Acesso em: 13 abr. 2020.

MAGLIO, P. P.; SPOHRER, J. Fundamentals of servisse science. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 18-20, 2008. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0058-9>

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINO, F. A.; TORRES, C. V.; ABREU, J. C. de. Atributos desejados em serviços bancários: percepções em uma amostra de prefeitos brasileiros. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 8, n. 4, 2016. <https://doi.org/10.15210/reat.v8i4.7296>

MAZARO, G. M. **Qual a situação da agricultura familiar no Brasil**. Politize!. 20 fev., 2020. Disponível em: <https://www.politize.com.br/agricultura-familiar/>. Acesso em: 05 maio 2020.

MEDBERG, G.; GRÖNROOS, C. Value-in-use and service quality: do customers see a difference? **Journal of Service Theory and Practice**, v. 30, n. 4/5, p. 507-529, 2020. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2019-0207>

MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARCELLOS, P. F. P.; DORION, E. C. H.; BEBBER, S. A Brazilian experience of customer retention and its key drivers in banking service rendering. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, n. 4, p. 269-286, 2015.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 2, 2005.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 761-765, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

NATARAJ, B.; RAJENDRAN, R. Impact of relationship quality on customer retention: a study with reference to retail banking in India. **International Journal of Business and Information**, v.13, n. 1, p. 93-117, 2018. [http://dx.doi.org/10.6702/ijbi.201803_13\(1\).0004](http://dx.doi.org/10.6702/ijbi.201803_13(1).0004)

NUNES, A. L. P.; ABI-SAAB, O. J. G.; RALISCH, RICARDO. Customer relationship management in the agricultural machinery market. **Ciência Rural**, v. 47, n. 7, 2017. <https://doi.org/10.1590/0103-8478cr20160974>

ONU (Organização das Nações Unidas). **Agricultura familiar é vital para a segurança alimentar e desenvolvimento sustentável**, diz FAO, 16 out., 2014. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/agricultura-familiar-e-vital-para-seguranca-alimentar-e-desenvolvimento-sustentavel-globais-diz-fao/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

PAYNE, A.; FROW, P.; EGGERT, A. The customer value proposition : evolution , development , and application in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, p. 467-489, 2017. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **História do cooperativismo de crédito no Brasil**. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>. Acesso em: 23 abr. 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMOS S. Y., MARTHA JUNIOR G. B.; **Evolução da Política de Crédito Rural Brasileira**. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados,, 2010. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/77790/1/doc-292.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value Co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2016. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996. <https://doi.org/10.1108/03090569610106626>

REICHHELD, F. F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 2, p. 56-69, 1996b.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.

REICHHELD, F. F.; MARKEY JR., R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134-149, 2000.

REICHHELD, F. F.; SASSER JR., E. W. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHAPIRO, B. P. What the hell is market oriented? **Harvard Business Review**, p. 1-3, 1988.

SHAPIRO, B. P.; Moriarty, R. T. **National account management**. S. l.: Marketing Science Institute, 1980.

SHETH, J. N. The future of relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 7, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040210447324>

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Londres: Sage, 2000.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The Evolution of relationship marketing. *International Business Review*, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995. [http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00018-6](http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931(95)00018-6)

SILVA, A. M. **A Evasão de Clientes e Soluções para a sua Fidelização: Um Estudo de Caso na agência de Banco Alfa da Cidade de Crissiumal – RS**. Monografia (Bacharel em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005. Acesso em: 15 fev. 2021.

STONE, M. *et al.* **CRM: Marketing de Relacionamento com os Clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

STORBACKA, K; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994. <https://doi.org/10.1108/09564239410074358>

TEMÓTEO, A. 5 maiores bancos concentram mais de 80% dos depósitos e empréstimos, diz BC. **UOL**, publicado em 4 jun. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/06/04/5-maiores-bancos-concentram-mais-de-80-dos-depositos-e-emprestimos-diz-bc.htm>. Acesso em: 13 jun., 2020.

THOMAS, C. L. K. **Marketing de Relacionamento: Uma Análise das Empresas de Implementos Agrícolas do Noroeste Gaúcho**. 2019. Monografia (Curso de Administração). Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, 2019.

TSENG, L. M. How customer orientation leads to customer satisfaction: Mediating mechanisms of service workers' etiquette and creativity. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 1, p. 210-225, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2017-0222>

UNES, B. V. J.; CAMIOTO, F. C.; GUERREIRO, E. D. R. Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, e2828, 2019. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2828-19>

VALOR ECONÔMICO. **Governo quer diminuir fatia do BB na área de crédito rural**. Disponível em: www.editoraroncarati.com.br/v2/Artigos-e-Noticias/Artigos-e-Noticias/Governo-quer-diminuir-fatia-do-BB-na-area-de-credito-rural.html. Acesso em: 15 mai. 2021.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento (after marketing)**: como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos ou serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 18 dez. 2020.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **Revista de administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 09-30, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, 1988.

ANEXOS

ANEXO A – FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

TERMO DE COMPROMISSO – Trabalhos Acadêmicos

Eu, Leonardo Blum da Silva, aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e negócios da UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, solicito autorização para realização de pesquisas vinculadas ao Banco X.

Em decorrência da utilização dessas informações, comprometo-me a:

- a) preservar o nome dos pesquisados;
- b) não citar no trabalho final (monografia, dissertação ou tese) e em apresentações o nome do Banco X sem autorização prévia da Unidade Estratégica gestora do tema;
- c) observar as Políticas de Segurança da Informação do Banco X;
- d) respeitar o Código de Ética do Banco X;
- e) franquear ao Banco X, após a conclusão, os dados apurados e o relatório de pesquisa.

Declaro que tenho ciência de que a não observância do Termo de Compromisso em questão poderá redundar em análise sob o aspecto disciplinar.

E assim, firmo o presente termo em 2 (duas) vias de igual teor, para um só efeito, na presença das testemunhas abaixo, ficando uma via em meu poder e outra em poder do Banco X.

Carazinho RS, _____ de _____ de 2020.

Assinatura do solicitante – Matrícula BB

Testemunhas:

Nome/CPF

Nome/CPF

De acordo da Unidade Estratégica responsável do Banco X.

ANEXO B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Participante:

Meu nome é Leonardo Blum da Silva e sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner, que tem por objetivo geral analisar os motivos que levam os clientes do segmento da agricultura familiar evadirem da Instituição Financeira estudada. Além deste objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (I) Verificar as ações do Banco X para reter os clientes do segmento; (II) Identificar as vantagens competitivas dos concorrentes; (III) Identificar os fatores que geram satisfação aos clientes deste segmento; (IV) Elencar ações que possam auxiliar na redução da evasão dos clientes.

Para tanto, sua participação será através de uma entrevista individual. Esta atividade foi previamente combinada. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (51) 99967-7787, e-mail leoblumbb@gmail.com ou pela Unisinos, no fone (51) 3591.11.22, Ramal: 3707.

Atenciosamente,

Mestrando: Leonardo Blum da Silva
Matrícula: 1822323

Local e data

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Nome e Assinatura do Participante

Local e Data

ANEXO C – PALAVRAS MAIS CITADAS NAS ENTREVISTAS

Palavras mais citadas nas entrevistas	Extensão	Contagem
banco	5	728
brasil	6	303
sicredi	7	247
troca	5	105
custeio	7	99
agência	7	97
conta	5	92
custo	5	88
seguro	6	86
relacionamento	14	76
agricultor	10	75
sindicato	9	73
cooperativa	11	69
crédito	7	66
produtor	8	66
clientes	8	65
financiamento	13	65
dinheiro	8	63
município	9	56
gerente	7	54
pronaf	6	54
atendimento	11	53
recurso	7	52
melhor	6	51
bastante	8	50
problema	8	46
pessoal	7	45
familiar	8	44
cara	4	43
funcionários	12	43
época	5	43
bancos	6	42
comunidade	10	40
valor	5	40
proagro	7	39

peças	7	38
taxa	4	37
tempo	5	37
agricultura	11	35
filho	5	35
instituição	11	35
juros	5	34
produto	7	34
área	4	34
investimento	12	33
lavoura	7	33
produção	8	33
soja	4	33
safrá	5	32
cresol	6	30
operação	8	29
sistema	7	29
agrícola	8	28
trabalho	8	28
burocracia	10	27
agências	8	26
contato	7	26
insumos	7	26
parceria	8	26
participação	12	26
preço	5	26
relação	7	26
tarifa	6	26
conhecimento	12	25
fácil	5	25
política	8	25
cidade	6	24
evasão	6	24
região	6	24
banrisul	8	23
importante	10	23
agilidade	9	22
diferença	9	22
motivo	6	22

propriedade	11	22
vantagem	8	21
cartão	6	20
cotrijal	8	20
negócio	7	20
subsídio	8	20
grão	4	19
projeto	7	19
sucessão	8	19

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTIDADES LIGADAS AOS
PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR

Data: ____ - ____ - ____
Respondente: _____
Idade: _____
Função: _____
Cidade: _____
Telefone: _____

PEDIR AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAR A CONVERSA

INICIAR A GRAVAÇÃO

Questões:

1. Quais são os fatores mais valorizados pelos agricultores da agricultura familiar ao escolher e negociar com um banco?
2. Além de Bancos tradicionais, existem outras formas utilizadas pelos produtores ligados a agricultura familiar atualmente?
3. Quais as principais reclamações recebidas dos clientes do segmento da agricultura familiar em relação a atuação do Banco X?
4. Qual o banco é escolhido pelos clientes que encerram o relacionamento com o Banco X no segmento de agricultura familiar?
5. Com base na sua experiência e conhecimento da região, quais são os motivos que podem ter levado a uma evasão (perda) de clientes e a consequente redução no número de financiamentos agrícolas ativos neste setor e região junto ao Banco X nos últimos anos?
6. Dentre estes motivos que explicam a evasão (ou perda) de clientes neste segmento de mercado, quais são os mais relevantes?
7. O que poderia ser melhorado para aumentar a satisfação geral dos clientes do segmento agricultura familiar e mantê-los?
8. Na sua opinião, de que forma o Banco X poderia melhorar o relacionamento ou os processos no atendimento das necessidades dos produtores da agricultura familiar?
9. Além disso, o que poderia estimular a recuperação de clientes ou evitar a perda de clientes da agricultura familiar?
10. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Obrigado pela participação!

APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA CLIENTES EVADIDOS DO
SEGMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR

Data: ____ - ____ - ____
Respondente: _____
Idade: _____
Cidade: _____
Telefone: _____

PEDIR AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAR A CONVERSA

INICIAR A GRAVAÇÃO

Questões:

1. Quais as formas que utiliza para custeio de sua produção agrícola atualmente?
2. Qual seu principal banco de relacionamento?
3. Quais os principais motivos para escolha deste banco?
4. Já utilizou financiamento do Banco X?
5. Quais os motivos que o levaram a encerrar ou reduzir os negócios junto ao Banco X?
6. O que você considera mais importante em um banco para atender as suas necessidades?
7. Voltarias a financiar sua produção agrícola junto ao Banco X? Por quê?
8. O que poderia ser melhorado nos serviços ou no atendimento do Banco X em relação ao segmento da agricultura familiar? Favor comentar:
9. Há algum plano de sucessão familiar em sua propriedade rural em andamento? Se sim, quem seria o(a) sucessor(a)? Esta pessoa possui relacionamento com o Banco X?
10. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Obrigado pela participação!